

Kraut, Sebastian

**Die Organisation des Rechnungswesens im  
Landkreis Mittelsachsen mit Einführung der  
Doppik.**

eingereicht als

**BACHELORARBEIT**

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Betriebswirtschaftslehre

Mulda, 2011

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

## Bibliographische Beschreibung:

Kraut, Sebastian

Zukunftsfähige Organisation des Rechnungswesens für den Landkreis Mittelsachsen. - 2011. - 68 Seiten.

## Referat:

Ziel dieser Arbeit ist es, eine praxisgerechte und umsetzungsorientierte Organisationsstruktur des Rechnungswesens im Landkreis Mittelsachsen aufzuzeigen. Durch die Einführung der kommunalen Doppik muss sich das gesamte Rechnungswesen komplett ändern und auf neue Aufgaben und Anforderungen umstellen. Vor allem die aktuelle Rechnungsbearbeitung muss sich einer Umstrukturierung unterziehen. Das Landratsamt Mittelsachsen hat sich im Vorfeld für eine Organisationsvariante entschieden und diese Arbeit soll die geplante Lösung überprüfen. Dafür werden alle vorhandenen Probleme im Ablauf der Rechnungsbearbeitung aufgezeigt und mit der Lösungsvariante untersucht. Am Ende erfolgt die Auswertung der einzuführenden Organisationsstruktur.

# Gliederung

I	Abbildungsverzeichnis	S. 5
II	Abkürzungsverzeichnis	S. 5
III	Begriffserklärungen	S. 6
1.	Einführung	S. 7
1.1	gesetzliche Grundlagen	S. 8
1.2	Abgrenzung des Themas	S. 10
2.	Landkreis Mittelsachsen	S. 11
3.	theoretische Grundlagen	S. 13
3.1	Kameralistik	S. 13
3.2	Doppik-Systematik	S. 14
3.3	kein Wundermittel	S. 16
4	Organisation des Rechnungswesens	S. 18
4.1	allgemeine Voraussetzungen	S. 19
4.2	Projekteinteilung	S. 21
5	Umstrukturierung des Rechnungswesens	S. 23
5.1	Zuständigkeits- und Aufgabenverteilung	S. 24
5.1.1	Haushaltssachbearbeiter als Finanzbuchhalter	S. 27
5.1.2	Kämmerei als Finanzsteuerung	S. 27
5.1.3	Kreiskasse als Zahlungsverkehr	S. 28
5.2	Veränderung des Buchungsaufwandes	S. 29

5.2.1	Buchungsaufkommen in der Kameralistik	S. 29
5.2.2	Prognose der Buchungen in der Doppik	S. 30
5.3	Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfes	S. 32
5.4	technische Ausgestaltung der neuen Prozesse	S. 33
6.	praktisches Problem der Rechnungsbearbeitung	S. 34
6.1	Ablauf der Bearbeitung vor der Umstellung	S. 34
6.2	Probleme bei dieser Vorgehensweise	S. 36
6.3	Lösungsmöglichkeiten für den Rechnungsablauf	S. 44
6.4	Handlungsempfehlung für den Landkreis	S. 51
6.5	Konsequenzen	S. 52
7.	Fazit	S. 56
IV	Anlagen	S. 58
V	Literaturverzeichnis	S. 60
VI	Eigenständigkeitserklärung	S. 67

## **I      Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Weg frei für die Doppik
Abbildung 2:	Wappen des Kreises Mittelsachsen
Abbildung 3:	Logo des Kreises Mittelsachsen
Abbildung 4:	Geldverbrauchskonzept/Ressourcenverbrauchskonzept
Abbildung 5:	zukünftiger Aufbau des Finanzwesens
Abbildung 6:	momentaner Buchungsablauf

## **II      Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
B & P	Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft
ca.	cirka
Doppik	doppelte Buchführung in Konten
GoB	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HÜL	Haushaltsüberwachungsliste
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KPMG	Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft
NKF	Neues kommunales Finanzmanagement
NKHR	Neues kommunales Haushalts- und Rechnungswesen
NPM	New Public Management
NSM	Neues Steuerungsmodell
Mill.	Millionen
PK	Personenkonto
RAP	Rechnungsabgrenzungsposten
SächsGemO	Gemeindeordnung für den Freistaat Sachsen
SächsKomKBVO	Kommunale Kassen- und Buchführungsverordnung
SächsKomHVO-Doppik	Sächsische Kommunalhausverordnung Doppik

SächsLKrO	Landkreisordnung für den Freistaat Sachsen
St.	Stück
Tsd.	Tausend
Vgl.	Vergleiche

### **III Begriffserklärungen**

#### **Kameralistik**

Finanzverwaltung	Sammelbegriff in der Kameralistik
Haushalssachbearbeiter	Mitarbeiter des Finanzwesens in den Fachabteilungen
Kämmerei	Planungsorgan der Kameralistik
Kreiskasse	Zahlstelle

#### **kommunale Doppik**

Finanzwesen	Sammelbegriff für alle Aufgaben im Haushalts- und Rechnungswesen
Finanzbuchhaltung	Bereich für die Buchführung aller Verwaltungsfälle
Finanzbuchführung	Teilbereich der Finanzbuchhaltung
Finanzbuchhaltungsbüros	Teilbereich der Finanzbuchhaltung (Standorte)
Zahlungsverkehr	Teilbereich der Finanzbuchhaltung, beinhaltet zentrale Zahlstelle, Mahnung und Vollstreckung (veraltet Kreiskasse und Vollstreckung)
Finanzsteuerung	Bereich mit Steuerungsaufgaben im Finanzwesen (veraltet Kämmerei)

## 1. Einführung

In dieser Bachelorarbeit geht es um die Organisation des Rechnungswesens im Landkreis Mittelsachsen mit Einführung der Doppik. Die Notwendigkeit der Umstellung auf die doppelte Buchführung ergibt sich durch die gesetzlich geforderte Abschaffung der traditionellen Verwaltungskameralistik. Für die genaue Benennung der Umstellung gibt es aber keine einheitliche Bezeichnung. Zur Beschreibung können daher einige Begriffe gewählt werden. „Bekannt sind zum Beispiel das Neue kommunale Finanzmanagement (NKF), Neues Steuerungsmodell (NSM), Neues kommunales Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) oder New Public Management (NPM). Alle gewählten Formulierungen bündeln die Umgestaltung des Rechnungswesens.“<sup>1</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Begriffe kommunales Rechnungswesen, kommunale Buchführung, Doppik, kommunale Doppik und ähnliche Begriffe für das neue Rechnungswesen in der öffentlichen Verwaltung verwendet. Mit dieser Maßnahme erhofft sich der Gesetzgeber zahlreiche Verbesserungen und Kosteneinsparungen auf Landes- und kommunaler Ebene. Zudem zwingt das bestehende Haushaltsdefizit zu einem Umdenken über die Verwendung der finanziellen Mittel. Im Moment können aber nur Spekulationen abgegeben werden, wie die zukünftigen Bilanzen aussehen. „Ein Ausschnitt aus der Freien Presse vom 23.05.2011 klingt mit dem Spruch auf: Neues Rechnungswesen zeigt neue Armut – Derzeit Umstellung des Kreisetats auf doppelte Buchführung und die neue Eröffnungsbilanz könnte eine Finanzmisere offenlegen. Trotz der Befürchtungen, dass die Umstellung für 80 bis 90 Prozent der Gemeinden ein böses Erwachen mit sich bringt, ist die Einführung beschlossene Sache.“<sup>2</sup> Verschleierte Schulden oder Unverantwortlichkeiten sollen und müssen aufgedeckt werden. „In Zeiten des demographischen Wandels und angesichts der knappen öffentlichen Mittel ist eine nachhaltige Haushalts- und Finanzwirtschaft wichtiger denn je. Die vorhandenen Ressourcen müssen effektiv eingesetzt und die finanziellen Auswirkungen jeder Entscheidung mit Blick auf nachfolgende Generationen bedacht werden.“<sup>3</sup> Falls das bestehende Haushaltsdefizit wirklich mit Nachdruck abgebaut werden soll, bedarf es einer Umstrukturierung in den öffentlichen Verwal-

---

<sup>1</sup> Vgl. Broschüre Commerzbank

<sup>2</sup> Vgl. Zeitung Freie Presse

<sup>3</sup> Broschüre Freistaat Sachsen

Die kommunalen Finanzen

23.05.2011

Doppik für Mandatsträger

S. 8.

S. 9.

S. 1.

tungen. Mit der aktuellen Arbeitsweise ist eine nachhaltige Leistungserhaltung nicht zu gewährleisten. „Die finanzielle Lage auf dem Papier wird schlechter aussehen als bisher angenommen. Wie arm oder reich ist Mittelsachsen? Oder besser: Wie rentabel? Wäre der Kreis ein Unternehmen der freien Wirtschaft, dann müsste er womöglich Verluste bilanzieren.“<sup>4</sup> Somit wird durch Einführung der Doppik die finanzielle Lage vollständig und transparent dargestellt. Auf Grund der hohen Anzahl an vorhandenen Optimierungsmöglichkeiten, wird eine scharfe Abgrenzung des zu bearbeitenden Problems vorgenommen. Ziel dieser Arbeit ist es eine geeignete, fachlich belegte und umsetzungsorientierte Organisationsstruktur für den Gesamtprozess des Rechnungseinganges und die weiterführende Bearbeitung aufzuzeigen.

## 1.1 gesetzliche Grundlagen

„Der Umstieg von der Kameralistik auf ein doppeltes Haushalts- und Rechnungswesen steht seit Ende der 1990er-Jahre im Zentrum der Modernisierungsbestrebungen in den öffentlichen Verwaltungen.“<sup>5</sup> Deutschland ist eines der letzten großen Länder die den Weg der Veränderung gehen, denn in anderen westlichen Staaten wurde der Prozess schon lange umgesetzt. Besonderen Anteil an einer Reformierung und Implementierung von neuen Instrumenten und Methoden hat die KGST. „Die deutschen Kommunen sind bereits seit den 90er Jahren in der Mehrzahl den KGST-Empfehlungen gefolgt und haben sich auf einen langen und aufwändigen Modernisierungsweg begeben.“<sup>6</sup> Ein Grund für das Umdenken war die Gewissheit, dass die Einnahmen und Ausgaben nicht mehr im Gleichgewicht zueinander stehen. Das dabei entstandene Haushaltsdefizit nahm überdimensionale Ausmaße an. Um dem entgegen zu wirken, wurden verschiedene kleinere Reformen und Systeme eingeführt. Trotzdem wurde die Gesamtsituation nicht besser und der erhoffte Erfolg stellte sich nicht ein. „Die entwickelten Instrumente konnten ihre volle Wirkung jedoch nicht entfalten, weil sie als einzelne Reformelemente nicht in den kameralen Haushalt eingebunden und auch nicht schlüssig miteinander verknüpft waren.“<sup>7</sup> Somit musste eine umfassendere Änderung erfolgen, damit integrierte betriebswirt-

<sup>4</sup> Vgl. Zeitung Freie Presse 23.05.2011

<sup>5</sup> Broschüre KPMG Doppik schlägt Kameralistik

<sup>6</sup> Vgl. Schneider Kommunale Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung

<sup>7</sup> Vgl. Clasen Kommunale Verwaltungsmodernisierung

S. 9.

S. 1.

S. 13.

S. 63.



schaftliche Systeme und Methoden sich besser entfalten können. Um die Anforderungen an eine effektive und effiziente Verwaltung zu erfüllen, wurde ein neues Steuerungsmodell entwickelt und eingeführt. „Mehr Wirtschaftlichkeit und Bürgerorientierung sind die zentralen Ziele der Verwaltungsreform in den Kommunen. Den Weg hierzu weist das sogenannte „Neue Steuerungsmodell“ (NSM). Wichtige Stichworte sind: outputorientierte Steuerung und dezentrale Ressourcenverantwortung. Hierzu wird ein leistungsfähiges ressourcenorientiertes Rechnungswesen benötigt.“<sup>8</sup> Mit einem Blick in die kontinuierliche Erfolgsgeschichte der Privatwirtschaft, wurde die Systematik für ein wirtschaftliches und nachhaltiges Rechnungswesen erkannt. Die hier angesiedelte doppelte Buchführung beinhaltet die geforderten Regularien für eine erfolgreiche Verwaltung. Jedoch kann an Hand der Aufgaben und Strukturen von öffentlichen Einrichtungen, die Doppik nicht einfach eins zu eins übernommen werden. Das neue Steuerungsmodell ist damit an das Rechnungswesen in der Privatwirtschaft angenähert aber es gibt dennoch einige Unterschiede. „Erster wichtiger Meilenstein für die Ablösung der traditionellen Verwaltungskameralistik auf kommunaler Ebene war der Beschluss der Innenministerkonferenz vom 11.06.1999 über die „Konzeption zur Reform des kommunalen Haushaltsrechts.“ Für diese Reform hat die Innenministerkonferenz im November 2003 Leittexte und Musterentwürfe verabschiedet und diese zur Grundlage für die Umsetzung in den Ländern gemacht.“<sup>9</sup> Über den Sinn und Nutzen der Einführung wurde viel und ausführlich diskutiert aber es gibt immer wieder Stimmen die gegen eine Umstellung der Kameralistik sind. Mit einer Vielzahl der zusätzlich zu erfüllenden Aufgaben, gestaltet sich das Projekt zu einer großen Herausforderung und wird dazu enorme Ressourcen binden. Dennoch haben sich die Befürworter durchgesetzt und auch das Land Sachsen ist dem Ruf gefolgt. „Der Bereich Finanzen und Rechnungswesen ist der wohl umfangreichste und wichtigste Bestandteil der Verwaltungsmodernisierung und ist zugleich die Grundlage für weitere Reformprojekte.“<sup>10</sup> Jedoch muss erst der Grundstein für eine Modernisierung gelegt werden. „Dazu hat der Sächsische Landtag bereits am 7. November 2007 das Gesetz über das Neue kommunale Haushalts- und Rechnungswesen beschlossen. Bis spätestens zum 1. Januar 2013 sind demnach

<sup>8</sup> Broschüre KPMG

<sup>9</sup> Vgl. Broschüre KPMG

<sup>10</sup> Vgl. Clasen

Doppik schlägt Kameralistik

Doppik schlägt Kameralistik

Kommunale Verwaltungsmodernisierung

Vorwort.

S. 1.

S. 11.

alle sächsischen Verwaltungen, sprich Gemeinden, Städte und Landkreise verpflichtet, ihr Haushalts- und Rechnungswesen von der Kameralistik auf die Doppik umzustellen.“<sup>11</sup> (Abb. 1)



Abbildung 1: Weg frei für die Doppik

Quelle: [www.doppikvergleich.de](http://www.doppikvergleich.de)

Die Einführung des Neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) zum 01.01.2013 ist eine der umfassenden langzeitlichen Projekte des Landkreises Mittelsachsen und ist voraussichtlich Ende 2015 zum Zeitpunkt des konsolidierten Gesamtabchlusses abgeschlossen.

## 1.2 Abgrenzung des Themas

Die Organisation des Rechnungswesens umfasst ein großes Spektrum an Aufgaben und kann viele Möglichkeiten für eine Verbesserung der bestehenden Prozesse aufzeigen. Eine Abgrenzung des Themas ist damit wichtig, um nicht zu viele Fakten in der Breite anzureißen, sondern bei einem auserwählten Punkt in die Tiefe zu gehen. In dieser Bachelorarbeit wird der Focus auf die notwendigen Veränderungen, im Zuge des Umstellungsprozesses von Kameralistik auf die kommunale Doppik, im Rechnungswesen gelegt. Speziell in die Betrachtung rücken hier die Untersuchung der Zuständigkeits- und Aufgabenverteilung, eine Ermittlung des neuen Personalbedarfes ab Einführung der Doppik, Prognose des Buchungsaufkommens in der Doppik und die technische Ausgestaltung der neuen Geschäftsprozesse. Dabei werden alle kameralen Werte im Rechnungswesen ermittelt, um einen Ausgangswert zu haben. Besonders in der Finanzverwaltung müssen Änderung vorgenommen werden, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Im Zuge dessen sind die bestehende Fakten, Abläufe und Strukturen zu untersuchen, um heraus zu fin-

---

<sup>11</sup> Vgl. Broschüre Freistaat Sachsen Doppik für Mandatsträger

den, ob diese beibehalten, verändert, abgeschafft oder ergänzt werden müssen. Zusätzlich werden Erfahrungswerte von bereits umgestellten Kommunen sowie Erkenntnisse aus der Privatwirtschaft in die Untersuchung einbezogen. Mit den daraus gewonnenen Ergebnissen wird die Organisation des Rechnungswesens vorgenommen und diese sollen vorhandene Probleme lösen und Lösungswege dafür generieren. Als konkretes Beispiel und scharf abgegrenztes Problem, dient die Bearbeitung einer Rechnung und alle dazugehörigen Prozesse. Das Ziel ist ein effektiverer und effizienterer Ablauf aller angehörigen Prozesse. Es wird somit untersucht, ob die vorgenommenen Änderungen im Rechnungswesen diese Schwachstelle lösen können.

## **2. Landkreis Mittelsachsen**

„Der Landkreis Mittelsachsen befindet sich im Herzen des Freistaates Sachsen. Die Entstehung des Großkreises erfolgte durch die Zusammenlegung der Kreise Freiberg, Döbeln und Mittweida. Der neue Landkreis besitzt 61 Kommunen und ist die Heimat von 330.355 Einwohnern. Von diesen 61 Kommunen besitzen 21 das Stadtrecht und 40 Kommunen sind Gemeinden.“<sup>12</sup> Größte und wohl bekannteste Stadt im Landkreis Mittelsachsen, mit rund 42 000 Einwohnern, ist Freiberg. „Weltweit bekannt geworden ist Freiberg durch den sehr guten Ruf der Bergakademie. Jene Universität vereint Vergangenheit, Gegenwart sowie Zukunft und prägt damit die wirtschaftliche Entwicklung der Region. Mit Hilfe der technischen Universität wird seit Jahrhunderten die Rohstoffwirtschaft vorangetrieben. Zudem ist Freiberg der Ausstellungsort für die weltgrößte Mineraliensammlung. Die „terra mineralia“ bietet faszinierende Einblicke in die Welt der Minerale. Im Zusammenhang mit Freiberg werden daher auch oft die Begriffe Universitätsstadt und Silberstadt verwendet.“<sup>13</sup> Nach Vereinigung der Kreise sollte auch ein gemeinsames Auftreten und eine Einheit präsentiert werden. Deshalb wurde diese Gebietsreform zum Anlass genommen, ein neues einheitliches Wappen (Abb. 2) sowie ein Logo (Abb. 3) zu gestalten. Auf dem erstellten Wappen sind vier Symbole zu sehen, welche unterschiedliche Bedeutungen haben. „Der Löwe steht für die Marktgafschaft Meißen, der alle drei Kreise als

---

<sup>12</sup> Vgl. Broschüre Mittelsachsen

Jahr: 2010

S. 1.

<sup>13</sup> Vgl. Broschüre Mittelsachsen

Jahr: 2010

S. 5.

Bergbauregion angehörten. Eisen und Schlägel symbolisieren den Altkreis Freiberg, die drei Wellenbalken entstammen aus Mittweida und dem Altkreis Döbeln sind die drei Wecken zuzuordnen.“<sup>14</sup> Somit ist von jedem Altkreis ein Stück Geschichte in das neue Wappen mit eingeflossen.



Abbildung 2: Wappen von Mittelsachsen



Abbildung 3: Logo

Quelle von beiden: [www.landratsamt-mittelsachsen.de](http://www.landratsamt-mittelsachsen.de)

„Das Logo stellt symbolisch die vielfältige Landschaft Mittelsachsens dar, welche geprägt ist von zahlreichen Flüssen, Wiesen und dem Erzgebirge. Klare und einfache Linien stehen für die Dynamik des aufstrebenden Landkreises. Der Slogan kann je nach Bedarf ausgetauscht werden. Aktuell wirbt der Mittelsachsen mit dem Motto: Mitten im Leben, mitten in Sachsen.“<sup>15</sup> Beide sollen eine Identifikation mit dem Landkreis Mittelsachsen voran treiben. „Im Zuge der Vereinigung der drei Kreise wurde zudem der Wirtschaftsstandort gestärkt. Zu den dominierenden Wirtschaftszweigen gehören Maschinenbau, Solarenergie, Biotechnologie, Erneuerbare Energien und Mikroelektronik.“<sup>16</sup> Neben der Wirtschaft gibt es aber auch ein reichhaltiges Kulturangebot sowie eine gute soziale Infrastruktur. „Freiberg ist angetreten, um gemeinsam mit anderen Städten und Gemeinden des neuen großen Landkreises, Mittelsachsen zum Schwerpunkt Sachsens zu machen.“<sup>17</sup> Auf Grund seiner weit ausgebauten Infrastruktur und die gut ausgebildeten Fachkräfte, ist der Wirtschaftsstandort Mittelsachsen interessant für Investoren geworden. Mit zukunftsfähigen Bereichen und der Indust-

<sup>14</sup> Vgl. [www.landratsamt-mittelsachsen.de](http://www.landratsamt-mittelsachsen.de)

<sup>15</sup> Vgl. [www.landratsamt-mittelsachsen.de](http://www.landratsamt-mittelsachsen.de)

<sup>16</sup> Vgl. Wirtschaftsjournal

<sup>17</sup> Broschüre Mittelsachsen

Tag der Auffindung: 18.08.2011.

Tag der Auffindung: 18.08.2011.

Wir in Sachsen

Jahr: 2010

S.11.

S. 4.

rie als Motor für Wirtschaftswachstum und Beschäftigung, zählt Sachsen zur technologischen Weltspitze.“<sup>18</sup> „Sachsen ist deshalb auf dem besten Wege, wieder eine der führenden Industrieregionen in Europa zu werden.“<sup>19</sup>

### **3. theoretische Grundlagen**

#### **3.1 Kameralistik**

Diese Art des Rechnungswesens ist mit der doppelten Buchführung nicht zu vergleichen und beide beruhen auf unterschiedlichen Ausgangspunkten. „Die Kameralistik ist ein am Prinzip der Fälligkeit ausgerichtetes System zur Planung, Steuerung und Dokumentation des Geldvermögens. Seit Mitte des 19. Jahrhunderts hat aber keine Fortentwicklung mehr stattgefunden. In diesem Zusammenhang wird auch von einer Verkrustung oder Verfall der Kameralistik gesprochen.“<sup>20</sup> Ein Rechnungswesen muss sich als dynamisch und transparent erweisen und nicht als statisch und undurchsichtig. „Neue Herausforderungen verlangten auch eine zunehmende Änderung der bestehenden Steuerungsfunktion. Zudem erwies sich die Kameralistik kaum als anpassungsfähig und versagte auf vielen Ebenen. Vor allem die einseitige Orientierung an Zahlungsströmen konnte nicht behoben werden.“<sup>21</sup> Es sprechen viele Argumente gegen die Kameralistik aber alle können in dieser Arbeit nicht aufgegriffen werden. Im Buch von Armin König, in dem er über das Ende der Kameralistik für die kommunale Kernverwaltung schreibt, sind einige Gründe niedergeschrieben. Des Weiteren führt Clemens Bockmann in seiner Seminararbeit, Führen mit Doppik – Ressourcenorientiertes Management, zahlreiche Aspekte auf, die gegen die Kameralistik sprechen. Sogar der Freistaat Sachsen schreibt in seiner Broschüre, Doppik für Mandatsträger, über die vielen Unzulänglichkeiten des kameralen Systems. „Einen Haushalt ohne Einbeziehung einer vollständigen Abbildung des Werteverzehrs des Vermögens aufzustellen, kommt einer Ausblendung der Realität gleich und verschiebt die Erwirtschaftung der werteverzehrbezogenen Aufwendungen auf die Folgegenerationen. Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Kommune konnte in der Kameralistik ohne Einbeziehung der Vermö-

---

<sup>18</sup> Vgl. Wirtschaftsjournal

<sup>19</sup> Wirtschaftsjournal

<sup>20</sup> Vgl. Bockmann, Clemens

<sup>21</sup> Vgl. Bockmann, Clemens

Wir in Sachsen

S.11.

Wir in Sachsen

S.11.

Führen mit Doppik

S. 5.

Führen mit Doppik

S. 4.

genslage und aller Verbindlichkeiten nicht transparent gemacht werden.“<sup>22</sup> In der Broschüre der Bertelsmann Stiftung, Zukunftsfähiges Wirtschaften, erklären zudem viele Experten warum die Abschaffung der Verwaltungskameralistik zwingend notwendig ist. Besonders in guten Zeiten werden viele Fehler gemacht und die Kameralistik unterstützte diese Vorgehensweise. Mit dem Eintreten von finanziellen und wirtschaftlichen schlechten Zeiten, wurde die Kameralistik zu einem unfähigen Instrument. „Die Unzulänglichkeiten des kameralen Systems sind wesentliche Erklärungsgrößen für die Entstehung und Kumulierung der Finanzkrise (Überschuldung) der Gebietskörperschaften während der vergangenen Jahrzehnte. Die Kameralistik birgt eine gefährliche Tendenz zum Ausufern der Verschwendung und der Staatsverschuldung in sich und täuscht den Entscheidungsträgern einen virtuellen finanziellen Handlungsspielraum vor, der real nicht existiert.“<sup>23</sup> Mit dieser Feststellung ist das bis jetzt praktizierte und aus der Mode gekommene Rechnungswesen nicht in der Lage, die gestellten Anforderungen an eine wirtschaftliche und nachhaltige Verwaltung zu erfüllen.

### 3.2 Doppik-Systematik

So wie es viele Argumente gibt, die gegen ein kameralistisches System sprechen, so gibt es auch viele Aspekte, die für eine Doppik-Systematik stehen. Deshalb können nicht alle Vorteile erwähnt werden und darum wird, wie bei der Kameralistik, auf einige Quellen hingewiesen. Dabei kann auf die gleichen Quellen zurück gegriffen werden, wie bei dem vorhergehenden Punkt. Die Bertelsmann Stiftung hat zwei interessante Broschüren zu dem Thema heraus gegeben. Die eine ist das Manifest zum öffentlichen Haushalt und in der zweiten Broschüre geht es um das zukunftsfähige Wirtschaften. In allen beiden Ausgaben sind wesentliche Argumente für die kommunale Doppik enthalten. Zudem hat auch der Freistaat Sachsen mit der Broschüre, Doppik für Mandatsträger, auf die Vorteile hingewiesen. Alle drei Ausgaben enthalten zahlreiche Informationen über die Doppik. Mit dem zukünftigen Rechnungswesen lassen sich Entscheidungen transparenter und objektiver gestalten. „Dem neuen öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesen obliegt eine Steuerungs-, Informations- und Schutzfunktion. Die Entscheidungsträger in Politik, Verwaltungen, Wirtschaft

<sup>22</sup> Broschüre Freistaat Sachsen

Doppik für Mandatsträger

S. 11.

<sup>23</sup> Vgl. Broschüre Bertelsmann Stiftung/KGSt

Manifest zum öffentlichen Haushalt

S. 14.

sowie die Bürger sollen entsprechend der realen Gegebenheiten über die wirkliche Situation und zukünftige Entwicklung der einzelnen Gebietskörperschaften informiert werden.“<sup>24</sup> Mit einem Blick auf die Vorteile der Doppik wird klar, warum eine Umstellung vorgenommen werden muss. „Der entscheidende Vorteil der kommunalen Doppik gegenüber der Kameralistik besteht in der Abbildung sämtlicher Vermögenswerte und Schulden sowie des gesamten Werteverzehrs. Abschreibungen und Rückstellungen werden sichtbar.“<sup>25</sup> Für die Kommune ergibt sich damit ein vollständiger Überblick über die tatsächliche finanzielle Lage. Aus den daraus gewonnen Ergebnissen kann der weitere Weg besprochen und geplant werden. Opportunitätskosten oder Kostentreiber lassen sich mit der Doppik und den integrierten Instrumenten besser erkennen. „Damit können finanzielle Spielräume exakt bestimmt und strategische Schwerpunkte genau gesetzt werden. Die Kommunen erhalten damit die Chance, verantwortungsvolle Finanzentscheidungen zu treffen, sowohl gegen als auch über die künftigen Generationen.“<sup>26</sup> Die Doppik-Systematik bietet einen höheren Informationsfluss als die Kameralistik. „Eine Buchführung die nur auf den Geldverbrauch (Abbildung von Einnahmen und Ausgaben) ausgerichtet ist, kann mit dem Ressourcenverbrauchskonzept (periodengenaue Abgrenzung des vollständigen Werteverzehrs) nicht mithalten.“<sup>27</sup> (Abb. 4) Mit einer ordentlichen Anfangs- und Schlussbilanz, kann die Entwicklung der Verwaltung dargestellt werden. Überschuldungen lassen sich so schneller erkennen und nicht erst, wenn die Situation eingetreten ist. Durch die daraus früher eingeleiteten Gegenmaßnahmen, kann eine mögliche Zahlungsunfähigkeit verhindert werden und die Leistungsfähigkeit erhalten bleiben. „Mit Einführung der Doppik soll in jeder Entscheidung Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Generationengerechtigkeit, Steueroptimierung und Transparenz objektiv nachgewiesen werden.“<sup>28</sup>

<sup>24</sup> Vgl. Broschüre Bertelsmann Stiftung/KGSt	Manifest zum öffentlichen Haushalt	S. 15.
<sup>25</sup> Broschüre Freistaat Sachsen	Doppik für Mandatsträger	S. 1.
<sup>26</sup> Broschüre Bertelsmann Stiftung/KGSt	Zukunftsfähiges Wirtschaften	S. 6.
<sup>27</sup> Vgl. Broschüre Freistaat Sachsen	Zukunftsfähiges Wirtschaften	S. 5.
<sup>28</sup> Vgl. Broschüre Freistaat Sachsen	Doppik für Mandatsträger	S. 4.

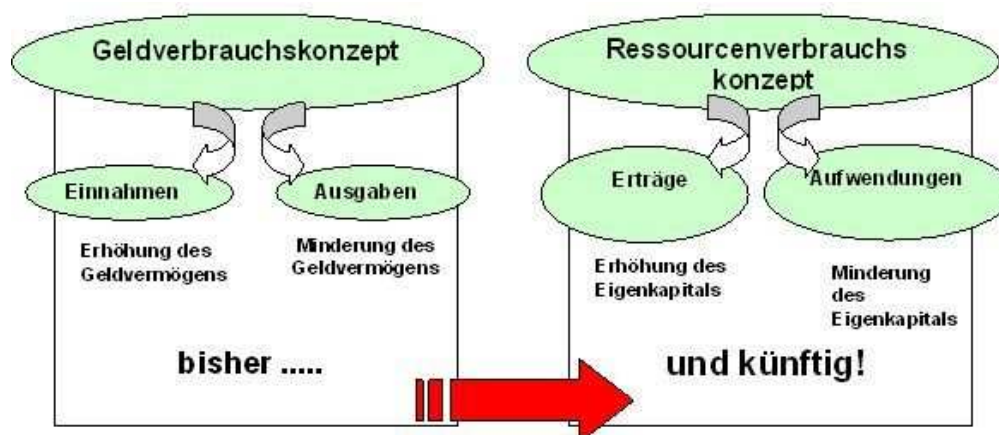


Abbildung 4: von Geldverbrauchs- zum Ressourcenverbrauchs-konzept

Quelle: <http://www.neunkirchen-siegerland.de/standard/page.sys/537.htm>

### 3.3 kein Wundermittel

Durch die Einführung des neuen Steuerungsmodells wächst die Hoffnung auf eine positivere Ausgabenpolitik und mehr betriebswirtschaftlichen Denken in den deutschen Verwaltungen. „Allein durch die Einführung der Doppik wird die Vermögens- und Schuldenlage der Kommunen nicht verbessert. Die doppelte Buchführung liefert vielschichtige Informationen für die politischen Entscheidungsträger, Chancen und Risiken werden aufgezeigt. Da sich die getroffenen Entscheidungen unmittelbar in der Gewinn- und Verlustrechnung widerspiegeln, werden die Folgen eines fehlerhaften Verwaltungshandelns sofort sichtbar.“<sup>29</sup> Wie diese Ergebnisse später interpretiert werden, kann die Doppik nicht beeinflussen. Vor allem muss das Gespür für eine positive und nachhaltige Ausgabenpolitik in der Denkweise verankert sein. Falls die richtigen Daten falsch interpretiert werden, nützt das Beste Rechnungswesen nichts. Um die Informationen zu verstehen, sollte betriebswirtschaftliches Wissen vorhanden sein. Zahlen und Fakten bilden nur die Grundlage für Entscheidungen oder Investitionen. „Das Neue kommunale Haushalts- und Rechnungswesen ist ein Gestaltungsinstrument. Es löst keine finanziellen Probleme, sondern es zeigt Ansatzpunkte für die entsprechenden Gestaltungsmöglichkeiten besser auf.“<sup>30</sup> Von dem neu-

<sup>29</sup> Ulrich

<sup>30</sup> Broschüre Freistaat Sachsen

Das Konzept eines doppisch  
Doppik für Mandatsträger

S. 7.  
S. 6.



en Rechnungswesen dürfen daher keine betriebswirtschaftlichen Wunder erwartet werden. Jedoch wird die finanzielle Lage besser und umfangreicher dargestellt und somit können umfassendere Schlussfolgerungen für Investitionen oder andere Maßnahmen gezogen werden. Die Doppik kann damit die Realität besser abbilden als die Kameralistik und dadurch wird die Steuerung transparenter und objektiver. Neue Systeme oder Methoden nützen aber nichts, wenn die Regeln und Gesetze zur Anwendung nicht eingehalten oder ungenau beachtet werden. „Ineffiziente Verwaltungsstrukturen können aber nicht durch eine Reform des Rechnungswesens beseitigt werden. Vielmehr stellen Maßnahmen, die auf eine Reorganisation bestehender veralteter Strukturen abzielen und damit Einsparpotentiale aufdecken, eine geeignete Vorbereitung auf die zukünftige Doppik dar.“<sup>31</sup> Somit muss eine genaue und flächendeckende Untersuchung der bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation vorgenommen werden. „Das neue Haushalts- und Rechnungswesen wird sich nicht nur an finanz- und betriebswirtschaftlichen Maßstäben messen lassen müssen. Die notwendige Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Sachverhalten und Entwicklungen ist langfristig zwingend mit der Sicht auf gesellschaftsbezogene Effekte zu verbinden (Ressourcen- und Wirkungsorientierung).“<sup>32</sup> Die Realität darf niemals außen vor gelassen werden und in den Köpfen der Mitarbeiter muss das Zieldenken integriert sein. „Dazu muss die neue Steuerung von Verwaltung und Hauptorgan auch praktiziert und gelebt werden aber dieser Vorgang kann sicherlich nicht von heute auf morgen erfolgen aber damit sollte frühzeitig begonnen werden.“<sup>33</sup> Um Projekte erfolgreich zu gestalten, sind Akzeptanz und Mitarbeit wichtige Faktoren. Ob die Einführung des neuen Steuerungsmodells alle Hoffnungen und Wünsche erfüllt, lässt sich erst in den nächsten Jahren analysieren. „Nur wenn die langfristige Ausbalancierung von Einnahme- und Ausgabeseite gelingt, werden die neu gewonnenen Informationen als Entscheidungsträger nutzbar sein, und das Ziel der Generationengerechtigkeit eine Chance auf Umsetzung haben. Dann hätte sich die Umstellung von der Kameralistik auf die Doppik gelohnt.“<sup>34</sup>

<sup>31</sup> Ulrich

<sup>32</sup> Vgl. [www.kgst.de](http://www.kgst.de)

<sup>33</sup> Vgl. Broschüre Freistaat Sachsen

<sup>34</sup> Broschüre Freistaat Sachsen

Das Konzept eines doppisch  
Tag der Auffindung: 14.06.11.

Doppik für Mandatsträger

Doppik für Mandatsträger

S. 7.

S. 11.

S. 4.

#### 4. Organisation des Rechnungswesens

„Die Reform des kameralen Gemeindehaushaltsrechtes war längst überfällig und zudem erhalten die politischen Entscheidungsträger dem neuen Rechnungswesen notwendige steuerungsrelevante Informationen.“<sup>35</sup> Mit Einführung des neuen kommunalen Rechnungswesens sind die bisherigen kameralen Organisationsstrukturen und Aufgaben den neuen Anforderungen anzupassen. Neue Tätigkeitsbereiche verlangen zudem andere Qualifikationen sowie betriebswirtschaftliches Denken. Im Punkt fünf werden die notwendigen Änderungen im Rechnungswesen genau untersucht. „Die Mandatsträger sollen künftig nicht mehr über detaillierte Geldzuweisungen, sondern über Zielvereinbarungen diskutieren und die Verwaltung auch in diese Richtung steuern. Damit soll sich der Blick auf die zukünftigen Ergebnisse und vor allem Kosten richten. Diese Ziele sind sehr stark mit der outputorientierten Steuerung verbunden.“<sup>36</sup> Durch eine Änderung im Rechnungswesen sollen ineffiziente und überflüssige Prozesse verschwinden und finanzielle Aspekte sowie Entscheidungen transparenter gestaltet werden. „Wir müssen endlich Schluss damit machen, auf Kosten künftiger Generationen zu leben aber dazu benötigen wir ein gemeinsames Verständnis von intergenerativer Gerechtigkeit und ein Rechnungswesen, das uns jeden Verstoß und jeden Selbstbetrug vor Augen führt.“<sup>37</sup> Mit der Einführung einer flächendeckenden kommunalen Doppik sind alle Kommunen und Landkreise zu einer Weiterentwicklung des Rechnungswesens verpflichtet. Spezieller Wert soll dabei auf den Ressourcenverbrauch gelegt werden. „Nicht der Geldverbrauch im Haushalt sollte ausgeglichen sein, sondern der Ressourcenverbrauch. Es sollte dargestellt werden, wenn die heutige Generation über ihre Verhältnisse lebt und Lasten in die Zukunft verschiebt, indem der Ressourcenverbrauch höher ist als das Ressourceneinkommen.“<sup>38</sup> Mit diversen betriebswirtschaftlichen Instrumenten wie Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung, interne Leistungsverrechnung und weiteren Controlling Instrumenten, soll die tatsächliche Situation schonungslos aufgezeigt werden. „Die kommunale Organisation der Zukunft ist gekennzeichnet durch Denken, Gestalten und Handeln in Prozessen. Dies spiegelt jederzeit die ganzheitliche Perspektive des

<sup>35</sup> Vgl. Broschüre Freistaat Sachsen

<sup>36</sup> Vgl. Broschüre Freistaat Sachsen

<sup>37</sup> Vgl. Broschüre Bertelsmann Stiftung/KGSt

<sup>38</sup> Vgl. Broschüre Bertelsmann Stiftung/KGSt

Doppik für Mandatsträger S. 6.

Doppik für Mandatsträger S. 11.

Zukunftsfähiges Wirtschaften S. 5.

Zukunftsfähiges Wirtschaften S. 7.

Neuen Steuerungsmodells (NSM) wider.“<sup>39</sup> Im Zuge dieser Erkenntnis ist eine komplette Organisation des Rechnungswesens notwendig.

#### **4.1 allgemeine Voraussetzungen**

Um das Gesamtprojekt erfolgreich durchführen zu können, müssen einige allgemeine Voraussetzungen erfüllt sein. Die Umstellung und Neuorganisation des Rechnungswesens erweist sich als ein großer Veränderungsprozess in den deutschen Verwaltungen. „Der Umstellungsprozess wird erhebliche Ressourcen binden und die Verwaltung über einen langen Zeitraum hinweg beschäftigen, ohne dass kurzfristig ein finanzieller Nutzen zu erwarten ist. Es ist daher nicht verwunderlich, dass die sächsischen Landkreise der vorgesehenen Umstellung nicht gerade mit Euphorie begegnet sind, zumal aufgrund der Verwaltungsreform und der einsetzenden Wirtschaftskrise zunächst andere Aufgaben in den Vordergrund rückten.“<sup>40</sup> In Kommunen und Landkreisen arbeiten zahlreiche Beschäftigte, welche vorher noch nichts von der doppelten Buchführung gehört haben. Auf diese Systematik müssen die Mitarbeiter vorbereitet und ausführlich geschult werden. Um Schulungen effektiv gestalten zu können, dürfen die finanziellen Ressourcen nicht zu knapp bemessen sein. Das vorher festgelegte Budget muss für eine qualitative Weiterbildung der Mitarbeiter ausreichen. Auf Grund der kostenintensiven Seminare ist es im Vorfeld notwendig, einen genauen und realistischen Schulungsplan zu erstellen. Eine doppelte Buchführung erfordert andere Qualifikationen als die Kameralistik und für die Erlernung dieser Fähigkeiten bedarf es einiger Zeit. Um die späteren Anforderungen zu erfüllen, sollten schon im frühen Status der Umstellung Seminare angeboten und durchgeführt werden. Somit können sich die Mitarbeiter an das neue Rechnungswesen gewöhnen und haben ausreichend Zeit für das Erlernen der neuen Kenntnisse. Des Weiteren muss darauf geachtet werden, dass die Schulungen für bestimmte Gruppen nicht zu speziell oder allgemein ausfallen. An Grundseminaren müssen alle Mitarbeiter in der Finanzverwaltung und alle Mitarbeiter mit späteren doppischen Aufgaben teilnehmen. Dies ist notwendig um das Verständnis und den Grundaufbau zu erkennen und zu erlernen. Jedoch

---

<sup>39</sup> Vgl. [www.kgst.de](http://www.kgst.de)

<sup>40</sup> Broschüre Freistaat Sachsen

Tag der Auffindung: 17.06.2011.

Doppik für Mandatsträger

S. 4.

sollte für die konkreten Aufgaben nur das dafür zuständige Personal integriert sein. Mit dieser Maßnahme werden Intensivschulungen speziell auf die Aufgabenträger verteilt. Weiter sind für so einen großen Umstellungsprozess viele Aufgaben und Anforderungen vor der Einführung zu erledigen. Im Abschnitt Projekteinteilung wird etwas genauer auf die zu erledigenden Aufgaben eingegangen. Hier darf der Zeit-, Kosten- und Personalaufwand nicht unterschätzt werden, denn eine Fehlkalkulation führt zu einer Verzögerung des gesamten Projektes. Für das Erreichen des Ziels muss darum ein funktionierendes Projektcontrolling eingerichtet werden, welches bei Planabweichungen oder Verzögerungen sofort Gegenmaßnahmen einleiten und reagieren kann. Zusätzlich wird ein Projektkoordinator, ein ständig laufendes Berichtswesen und ein schlüssig erreichbares Gesamtkonzept benötigt. „Grundvoraussetzung für den Erfolg bei der Umstellung des kameralen Haushalts- und Rechnungswesens auf ein doppisch basiertes System ist daher ein schlüssiges Gesamtkonzept für eine neue Verwaltungssteuerung.“<sup>41</sup> Die gesamte Projektstruktur muss durch Transparenz und Objektivität gekennzeichnet sein. Ohne diese Maßnahmen würde das gesamte Vorhaben in einer unsystematischen Arbeitsweise versinken. So kann es bei Überschneidung der Tätigkeitsbereiche zu Kompetenzgerangel und einer damit verbundenen Projektstockung kommen. Im Zuge dieser Erkenntnis müssen die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter klar abgegrenzt und definiert werden. Problematisch wird es auch, wenn die Mitarbeiter unterschiedliche Ziele verfolgen oder sich nicht gegenseitig absprechen. Die Folge daraus kann eine Doppelbearbeitung oder auch eine Vernachlässigung der Tätigkeiten sein. Jene aufgezählten Probleme dürfen nicht unbeachtet bleiben. Ein gut strukturiertes und geplantes Projektmanagement minimiert damit die Risiken und erhöht die Wahrscheinlichkeit des Erfolges. Wie schon erwähnt ist die Doppik für viele Mitarbeiter eine große Veränderung. In den Verwaltungen gibt es immer wieder Fragen und Kritik an dem Niedergang der Kameralistik. Um die Mitarbeiter für das Projekt zu gewinnen, müssen diese Aspekte geklärt und die Beschäftigten aktiv in den Änderungsprozess eingebunden werden. „Aus gewonnenen Erkenntnissen sind Beschäftigte, die in ein Projekt integriert werden, schneller in der Lage Vorschläge für Neuerungen zu akzeptieren und diese zu übernehmen. Erfahrungen aus anderen Reformpro-

---

<sup>41</sup> Broschüre KMPG

Doppik schlägt Kameralistik

S. 3.

zessen haben gezeigt, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse mit einer inneren Überzeugung einhergehen müssen. Weder der Anstoß von außen „alle machen das jetzt“, noch die Begründung „das Gesetz ist da“ sind dazu geeignet.“<sup>42</sup> Dagegen ist eine mangelnde Beteiligung der Mitarbeiter ein häufiger Grund für das Scheitern von Projekten. Für den Erfolg des Gesamtprojektes sollte der gesamte Prozess zur Chefsache erklärt werden. Mit der damit verbundenen primären Kategorie wird die hohe Bedeutung an die Mitarbeiter vermittelt. Jedoch ist der Umstellungsprozess eine Gesamtaufgabe und darum sollen alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Für diese Herausforderung bedarf es einer bedingungslosen Teamarbeit und damit müssen Einzelkämpfer ihre Interessen oder Begehrlichkeiten hinten an stellen. Doch natürlich sind das noch nicht alle Voraussetzungen die erfüllt sein müssen, denn die Praxis überrascht die Kommunen und Landkreise immer wieder mit neuen Problemen. Ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch zwischen den Kommunen und Landkreisen, kann daher vorhandene Probleme und nicht beachtete Voraussetzungen aufzeigen. Damit gestaltet sich eine gute Zusammenarbeit als unverzichtbarer Aspekt. Bei richtiger Ausführung kann diese Arbeitsweise allen Beteiligten wertvolle Ergebnisse bringen und somit die Erreichung der Ziele beschleunigen. Trotz zahlreich genannter Voraussetzungen wird aber vor allem die Anerkennung der Wichtigkeit die größte Voraussetzung des Erfolges sein. „Die Einführung des neuen Haushalts- und Rechnungswesens wird nur Erfolg haben, wenn es sich auch aus der eigenen Organisation heraus entwickelt und der Nutzen von allen erkannt wird.“<sup>43</sup>

## **4.2 Projekteinteilung**

Durch die Neuorganisation des Rechnungswesens müssen im Vorfeld viele Aufgaben und Anforderungen erarbeitet werden. Um das Unterfangen erfolgreich zu gestalten, ist daher eine klare Unterteilung der Aufgaben notwendig. Das Landratsamt Mittelsachsen packt die Anforderungen in drei Teilprojekte und versucht so, die geforderten Änderungen umzusetzen. Mit dieser Maßnahme soll ein koordinierter Ablauf aller Tätigkeiten erfolgen. Die Projektstruktur setzt sich aus den Teilprojekten Vermögen, Finanzwirtschaft und Organisation

---

<sup>42</sup> Vgl. [www.kgst.de](http://www.kgst.de)

<sup>43</sup> [www.kgst.de](http://www.kgst.de)

Tag der Auffindung: 07.06.2011.

Tag der Auffindung: 07.06.2011.

des Rechnungswesens zusammen. Für die Abgrenzung der Aufgaben gibt es aber kein Patentrezept. Jede öffentliche Verwaltung die umstellen will, muss auf ihre eigenen örtlichen Gegebenheiten und vorhandenen Ressourcen schauen. Aus eigener Erfahrung sollten es aber nicht zu viele kleine Teilprojekte sein, denn sonst dauert die Zusammenführung zu lange. Die Teilprojekte müssen einen bestimmten Umfang und eine Aufgabenklarheit besitzen. Im Teilprojekt Vermögen sind die Aufgaben Vermögenserfassung- und bewertung, Erstellung von Bewertungs- und Inventarrichtlinien, Organisation von Inventarisierung und Inventur, Aufstellung der Eröffnungsbilanz sowie die Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses integriert. Für die doppelte Buchführung ist eine genaue Erfassung der Vermögensgegenstände und Schulden notwendig. In diesem Sinne wird hier vor allem Wert auf die Bewertung von Immobilien, Gebäude- und Betriebsvorrichtungen, Infrastruktur, bewegliche Vermögensgegenstände, Kunst- und Kulturgüter sowie sonstige Finanzanlagen, Sonderposten und Schulden gelegt. „Die Erfassung und Bewertung des gesamten Vermögens ist eine wesentliche Voraussetzung, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Kommune zu beurteilen und auf Dauer zu erhalten oder um diese wieder herstellen zu können.“<sup>44</sup> Mit dem Teilprojekt Finanzwirtschaft werden die Erstellung des Produktplanes, Produkteinteilung, Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Verwaltung- und Finanzcontrolling sowie die Erstellung eines Berichtswesens umgesetzt. Das Neue Steuerungsmodell verlangt eine Einteilung in Produkte und den Leistungen. „Die mit der Reform des Gemeindehaushaltsrechts angestrebte Verbesserung der Steuerung der Kommunalverwaltungen, wird durch eine neue Gliederung des Haushaltsplans umgesetzt. Die produktorientierte Gliederung soll deshalb das führende und verbindliche Gliederungsprinzip für den Haushalt sein.“<sup>45</sup> Zum Teilprojekt Organisation des Rechnungswesens gehören die Optimierung der Ablauforganisation und Geschäftsprozesse, Aufzeigen einer Organisationsstruktur für das Rechnungswesen, die Einführung eines betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumentes, Personalentwicklung, Fort- und Ausbildung, Festlegung neuer Tätigkeitsprofile, Vorschläge zur Personalauswahl, Softwareintegration- und Erweiterung sowie Aufbau von Test- und Schulungsverfahren. Alle drei Teilprojekte sind für eine er-

---

<sup>44</sup> Broschüre Freistaat Sachsen

<sup>45</sup> Vgl. [www.kgst.de](http://www.kgst.de)

Doppik für Mandatsträger  
Tag der Auffindung: 16.06.2011.

S. 6.

folgreiche Einführung sehr wichtig aber in dieser Arbeit wird der Fixpunkt speziell auf die Belange der Organisation gelegt. Es wird untersucht, welche Personal- und Strukturentwicklungen notwendig sind, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Somit soll die strukturelle Organisation im Rechnungswesen wichtige Aufschlüsse über die zukünftige Arbeitsweise liefern. Im Nachfolgenden sind die notwendigen Veränderungen näher beschrieben.

## **5. Umstrukturierung des Rechnungswesens**

„Durch Einführung der kommunalen Doppik wird sich das gesamte Rechnungswesen verändern. Mit dieser Erkenntnis sind damit alle Bereiche im Finanzwesen strukturell an die neuen Aufgaben anzupassen.“<sup>46</sup> „Ein neues, doppisches Haushalts- und Rechnungswesen kann grundsätzlich auch innerhalb der traditionellen Organisationsstrukturen des Finanzmanagements eingeführt werden. Allerdings sind umfassende materiell-inhaltliche Reformen häufig ein guter Anlass, manche organisatorisch-strukturelle Reform gleich mit anzugehen.“<sup>47</sup> Damit ist eine Neuorganisation auch eine Chance zur Verbesserung der Prozesse und Steigerung der Effektivität. Diese Möglichkeit will sich das Landratsamt Mittelsachsen natürlich nicht entgehen lassen. Um die Abläufe des neuen Rechnungswesens optimal einführen zu können, müssen alle zukünftigen Aufgaben und Anforderungen im Vorfeld genau beachtet werden. Gleichzeitig muss aber eine Überprüfung der momentanen Prozesse erfolgen. Denn nur wenn die eigenen Abläufe im Detail bekannt sind, können Fehlerquellen minimiert werden. Nach Kenntnisnahme der Tätigkeiten wird ein Konzept zur Implementierung vorbereitet. Dabei stellt sich die Frage: Wer übernimmt in Zukunft welche Aufgaben und was sagt das Gesetz dazu? Speziell fließen in der Untersuchung die Neugestaltung des doppischen Buchungsablaufes sowie die organisatorische Ausgestaltung ein. Dafür sind alle Verantwortungen und Arbeitsschritte von Rechnungseingang bis Archivierung neu zu gestalten. Bei der Umstellung des Rechnungswesens wurde das Landratsamt Mittelsachsen von der Firma B & P unterstützt. Zusammen mit der Firma wurde ein zukunftsfähiges Konzept erarbeitet. Diese Beratungsfirma stellte verschiedene Vorschläge

---

<sup>46</sup> Vgl.

<sup>47</sup> [www.kgst.de](http://www.kgst.de)

Gesprächsprotokoll mit der Firma B & P.  
Tag der Auffindung: 18.07.2011.

und Hinweise zur Verfügung aber über die endgültigen Entscheidungen wird im Landratsamt entschieden. Bei solchen Firmen stellt sich immer die Gefahr, dass die Ergebnisse zu allgemein gehalten und auf die eigene Verwaltung nicht identisch anwendbar sind. Das Landratsamt Mittelsachsen wollte nicht nur ein Endkonzept ohne eigene Beteiligung bekommen. Aus diesem Grund war es eine sehr enge Kooperation und Vorschläge sowie Anregungen zur zukünftigen Ausgestaltung kamen von beiden Seiten. Mit der damit verbundenen permanenten Zusammenarbeit, wurde über das ganze Projekt Transparenz geschaffen. Dennoch benötigte der Landkreis Erfahrungswerte, um sich bei der Umstellung irgendwo festhalten zu können. Die Vorgehensweise zur Organisationsbetrachtung bekam das Landratsamt von der Beratungsfirma B & P aber die Erarbeitung, Auswertung und Einführung der Daten, wurde vom Landkreis Mittelsachsen eigenverantwortlich vorgenommen. Im Vorfeld der Organisationsbetrachtung muss eine ausführliche Aufgabenanalyse durchgeführt werden. Darin kamen wichtige Erkenntnisse für die spätere Auswahl und Ausgestaltung der zukünftigen Organisationsstruktur im Rechnungswesen, speziell für den Gesamtprozess der Rechnungsbearbeitung, zum Vorschein und diese werden in die organisatorische Betrachtung einbezogen.

## **5.1 Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung**

Das Rechnungswesen des Landkreises Mittelsachsen ist dezentral organisiert. Neben den Mitarbeitern in den Referaten Kämmerei, Kreiskasse und Vollstreckung sind allen Fachabteilungen Mitarbeiter für die Haushaltssachbearbeitung zugeordnet, die größtenteils auch Fachaufgaben der jeweiligen Abteilung wahrnehmen. Dabei war die Kämmerei z. B. zuständig für die Haushaltsplanung, Erfassung des Anlagevermögens, Aufstellung der Jahresabschlüsse, Aufnahme und Abwicklung von Krediten, Finanzvermögen- und Schuldenverwaltung sowie weitere Tätigkeiten. Zum Aufgabengebiet der Kasse und Vollstreckung zählten die Überwachung der Kassengeschäfte, Liquiditätsplanung, Belegablage, Mahnwesen, Bearbeitung von Stundungen, Beitreibung von Geldforderungen, Vollstreckung und Verwahrgeless. In den Fachabteilungen wurde durch die Haushaltssachbearbeiter der Haushaltsvollzug vorgenommen. Dazu nahmen jene Mitarbeiter alle ankommenden Rechnungen im System auf und verbuchten diese. Jedoch werden die Haushaltssachbearbeiter in der Kameralistik auch für



weitere und finanzfremde Aufgaben in den Fachabteilungen verwendet. Besonders diese Aufgabenverteilung muss mit der Doppik und einer neuen Struktur verhindert werden. Mitarbeiter in der zukünftigen kommunalen Buchführung sollen sich nicht mehr mit artfremden Tätigkeiten auseinander setzen müssen. Zudem sollen Kompetenzüberschneidungen oder Querverbindungen in der Verantwortung verschwinden. „Mit der Umstellung des Rechnungswesens auf die doppelte Buchführung werden sich im Bereich der Finanzverwaltung Aufgabenänderungen ergeben, die vor allem aus den gestiegenen Anforderungen in der Doppik resultieren. Diese Information wurde durch Befragungen und Erfahrungswerte von bereits umgestellten Kommunen und Landkreisen aufgegriffen.“<sup>48</sup> Somit sind die bisherigen Bereiche der Finanzverwaltung (Kämmerei, Kasse, Vollstreckung und Haushaltssachbearbeiter) zu betrachten und den neuen Anforderungen organisatorisch und strukturell zuzuordnen. „Im Zuge der Neustrukturierung des Rechnungswesens müssen auch die alten kameralen Begrifflichkeiten im Sprachgebrauch durch neue Stellenbezeichnungen ersetzt werden. Die kommunale Doppik ist ein komplett anderes Rechnungswesen und daher nicht mit den alten Bezeichnungen fortzuführen. Eine Beibehaltung der veralteten Bezeichnungen würde in einem moderneren System nur zu Missverständnissen führen.“<sup>49</sup> Wie schon erwähnt, müssen auch gesetzliche Regelungen eingehalten werden. Eine Änderung per Gesetz erfolgt in der Anordnung des Rechnungswesens. „Aus der kameralen Kasse wird im NKHR die Finanzbuchhaltung abgeleitet, welche sich in die Bereiche Finanzbuchführung und Zahlungsverkehr untergliedert. Dabei sind Finanzbuchführung und Zahlungsverkehr zwei verschiedene Bereiche, welche nicht miteinander vermischt werden dürfen. In Abbildung sieben wird der geplante Aufbau des doppischen Finanzwesens dargestellt. Die Finanzbuchführung ist größtenteils für die ordnungsgemäße Buchung der Verwaltungsfälle zuständig. Im Gegenzug trägt der Zahlungsverkehr die Verantwortung über die Zahlungswirksamkeit der Verwaltungsfälle.“<sup>50</sup> „Im Zuge dieser Erkenntnis wird die Finanzbuchhaltung eine wichtige Stellung im Finanzwesen einnehmen und besonders die Buchung und Abwicklung des Zahlungsverkehrs beinhalten. Mit dieser Differenzierung in Buchführung und Zahlungsverkehr, werden die Grundsätze von Anordnung und Voll-

---

<sup>48</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll mit der Firma B & P.

<sup>49</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll mit der Firma B & P.

<sup>50</sup> Vgl. KomKBVO § 5 Abs. 1 und 3.

zug sowie auch die Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips gewährleistet. Zur Unterscheidung der beiden Sachverhalte sind alle deutschen Verwaltungen verpflichtet.<sup>51</sup> Keiner darf gleichzeitig eine Anordnung und eine Auszahlung durchführen.

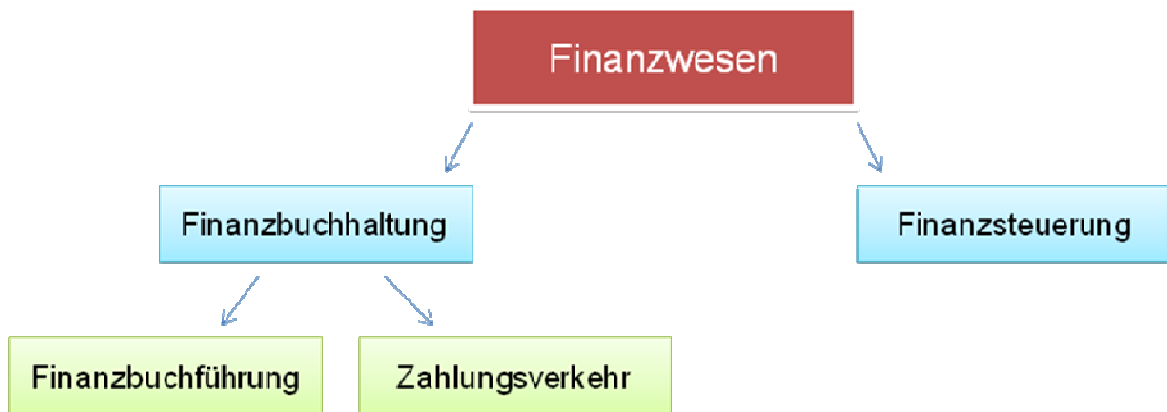


Abbildung 5: zukünftiger Aufbau des Finanzwesens

Die Maßnahme soll Manipulation und Korruption sowie fehlerhafte Bescheide verhindern. In diesem Fall kommt der Gesetzgeber dem Landratsamt entgegen. Mit der neuen Struktur soll das alte Problem der Vermischung von Kämmerei und Buchhaltung gelöst werden. Es gab im kameralen Rechnungswesen zu viele Querverbindungen, welchen einen schnelleren Verlauf im Wege standen. Durch die neue Ausrichtung sind die Aufgaben und Zuständigkeiten klar abgegrenzt. Wie schon erwähnt und in einer internen Organisationsuntersuchung bestätigt, erledigen die Haushaltssachbearbeiter in den Fachabteilungen zusätzliche und artfremde Aufgaben. In manchen Abteilungen sind diese Mitarbeiter die „Mutti“ für alles. Diese Vorgehensweise verhindert ein schnelleres Arbeiten und kann so nicht beibehalten werden. Auf Grundlage dieser erbrachten Tatsache wird untersucht, wie viele Haushaltssachbearbeiter für die eigentlichen buchhalterischen Aufgaben notwendig gewesen wären und darauf aufbauend die Anzahl in der Doppik. Daher stellt sich die Frage: Wie viele Buchhalter benötigt das Landratsamt Mittelsachsen für den neuen Buchungsworkflow und welche organisatorische Ausrichtung ist zu wählen? Die Mitarbeiter in der Kämmerei und Kreiskasse werden größtenteils mit der jetzigen Beset-

<sup>51</sup> Vgl. KomKBVO § 7 Abs. 1 und 3.

zung weiter arbeiten. Im Nachfolgenden werden die im Landkreis Mittelsachsen getroffenen Entscheidungen erklärt.

#### **5.1.1 Haushaltssachbearbeiter als Finanzbuchhalter**

Die Finanzbuchführung ist für die ordnungsgemäße Buchung verantwortlich. Die bisherige Rolle der Haushaltssachbearbeiter wird sich stark ändern. Ein Haushaltssachbearbeiter soll sich zum Buchhalter und zur Servicekraft im Finanzwesen entwickeln. Mit dieser Maßnahme sollen die Mitarbeiter aus den Fachabteilungen heraus gezogen werden, um unabhängig arbeiten zu können. Zu den Aufgaben der Finanzbuchführung gehören in Zukunft das Buchen von Forderungen und Verbindlichkeiten, Erfassung von Aufträgen und Bescheiden, Buchen von Rückstellungen und RAP, Erstellung von Anweisungen für die Auszahlung und weitere Tätigkeiten. Alle anfallenden Aufgaben, welche in der Kammalistik von den dezentralen Fachabteilungen erledigt wurden, werden nun von einer Stelle aus bearbeitet. Damit sollen die Haushaltssachbearbeiter in die Finanzbuchführung integriert werden. Jedoch stellt sich noch die Frage, wie ist dieser Bereich organisatorisch anzusiedeln? Im Landratsamt Mittelsachsen wurde lange und ausführlich beraten, ob eine dezentrale, zentrale oder teilzentrale Ausrichtung zur Geltung kommt. Diese Frage wird im Punkt sechs untersucht.

#### **5.1.2 Kämmerei als Finanzsteuerung**

Das Landratsamt Mittelsachsen will in Zukunft alle steuerungsrelevanten Aufgaben aus dem Tagesgeschäft ausgliedern und organisatorisch als zentrale Stabstelle in Freiberg integrieren. Als Stabstelle oder Referat soll dieser Bereich auch übergeordnet sein und damit als Controlling dienen. „Diese Ausgliederung musste vorgenommen werden, denn ein gut organisiertes und funktionierendes Controlling muss immer unabhängig arbeiten können. Das Controlling hat eine Koordinationsfunktion und soll den verantwortlichen Führungskräften wesentliche Gestaltungsmerkmale aufzeigen sowie Planungs- und Zielsysteme erstellen.“<sup>52</sup> In wie weit solche Konzepte in einer deutschen Verwaltung wirklich ausgeübt werden, bleibt abzuwarten. Somit beinhaltet die Kämmerei die Überwachung, Kontrolle und Planung aller steuerungsrelevanten Tätigkeiten. Dazu

---

<sup>52</sup> Vgl. Stelling

zählen die Erstellung von Abweichungsanalysen, Wirtschaftlichkeitsanalysen, KLR und ein ständiges Berichtswesen. Weitere Aufgaben sind die allgemeine Finanzverwaltung sowie Steuern und Abgaben. Zur allgemeinen Finanzverwaltung gehören die Aufstellung des Haushaltsplanes, Vermögens- und Kreditmanagement, Erstellung des Jahresabschlusses und der Bilanz sowie ein internes Haushaltsrecht. Der Begriff der Kämmerei wäre nach Auflösung der Kameralistik auch veraltet und ist somit durch eine neue Bezeichnung abzulösen. Als Oberbegriff wird im Landkreis Mittelsachsen der Begriff Finanzsteuerung eingeführt. Für die Mitarbeiter in der Kämmerei müssen aber auch ökonomische Stellenbezeichnungen gefunden werden. Für die Erstellung der Bilanz ist nicht der Kämmerer zuständig, sondern der Bilanzbuchhalter. Zur Bildung von Kennzahlen im KLR ist nicht der Sachbearbeiter Kämmerei zuständig, sondern der Controller. Im Zuge dessen sind alle alten Stellenbeschreibungen neu zu formulieren und mit den zukünftigen Tätigkeiten zu versehen. Mit dieser Ausgliederung aus dem Tagesgeschäft, werden bestehende Querverbindungen und Aufgabenüberschneidungen verhindert. Die Finanzsteuerung hat ihre eigenen Aufgaben und ist von dem Buchungsgeschehen abgegrenzt. „Im Mittelpunkt sollte die Versorgung aller Planungs- und Kontrollsysteme mit notwendigen und entscheidungsrelevanten Informationen stehen.“<sup>53</sup>

### **5.1.3 Kreiskasse als Zahlungsverkehr**

„Der Zahlungsverkehr trägt die Verantwortung für die Zahlungswirksamkeit. Weitere Aufgaben sind die Verwaltung der Kassenmittel, Verwahrung von Wertgegenständen, Eintreibung von Mahnungen und Zwangsvollstreckung, Stundung, Niederschlagung und weitere ähnliche Tätigkeiten.“<sup>54</sup> Mit dieser Maßnahme werden sich die Aufgaben für die Kassenmitarbeiter nicht großartig ändern aber eine Umstellung wird es trotzdem geben müssen. Zu diesem Bereich werden die Mitarbeiter der momentanen Kreiskasse und Vollstreckung zugeordnet. „Die Zahlungsabwicklung muss, wie in der Kämmerei separat bleiben, um die gesetzlich geforderte Trennung zwischen Anordnung und Auszahlung zu gewährleisten.“<sup>55</sup> Mitarbeiter die Aufgaben im Zahlungsverkehr wahrnehmen, dürfen nicht buchen und natürlich auch anders herum. Damit ist die-

---

<sup>53</sup> Vgl. Stelling

<sup>54</sup> Vgl. SächsKomKBVO § 1 Abs. 1.

<sup>55</sup> Vgl. KomKBVO § 7 Abs. § 3.

ses Aufgabengebiet nicht in der Finanzbuchführung anzusiedeln. Zudem will das Landratsamt die zentrale Stellung des Zahlungsverkehres in Freiberg belassen. In der zukünftigen Arbeitsweise bekommt der zentrale Zahlungsverkehr alle Rechnungen von der Finanzbuchführung und leistet die Auszahlung. Die Vorgehensweise in der Kameralistik war ähnlich, nur dass die Rechnungen völlig wild von allen Abteilungen ankamen. Somit sind die Bereiche Zahlungsverkehr und Finanzbuchführung für das Tagesgeschäft zuständig. Jedoch muss auch weiterhin eine Unterscheidung und Abgrenzung dieser beiden Aufgabengebiete vorgenommen werden. Beide Bereiche gehören der Finanzbuchhaltung an, dürfen aber, wie schon erwähnt, nicht miteinander vermischt werden. Der Zahlungsverkehr und die Finanzbuchführung sind für das spätere Tagesgeschäft zuständig. Mit dieser Erkenntnis sind beide Bereiche in den neu zu gestalten- den Workflow der Rechnungsbearbeitung einzubeziehen. Jedoch wird der Zahlungsverkehr bloß einen kleinen Anteil daran haben und wie in der Kameralistik nur die Auszahlung leisten.

## **5.2 Veränderung des Buchungsaufwandes**

„Um eine genaue Datengrundlage zu erhalten, sind die bisherigen kameralen und künftigen doppischen Buchungen zu ermitteln.“<sup>56</sup> Genaue und exakte Ergebnisse können nur generiert werden, wenn der bisherige Bestand konkret errechnet und ausgewertet wurde. „Denn aus Erfahrungswerten wird in der Doppik der manuelle Buchungsteil zunehmen. Zudem sind die Buchungsmengen für den zukünftigen Personalbedarf verantwortlich.“<sup>57</sup> Bei Ermittlung der doppischen Buchungsmengen, wird auf Erfahrungswerte von bereits umgestellten Kommunen zurückgegriffen. Jedoch dienen die Erfahrungen nur als Ansatzpunkt und diese werden speziell an die eigene Verwaltung ausgerichtet.

### **5.2.1 Anzahl der Buchungen in der Kameralistik**

Im Jahr 2010 beliefen sich alle Buchungen des Landkreises Mittelsachsen auf ca. 1,900.000 Mill. Stück. Besonders interessant sind dabei die manuellen Buchungen, denn diese müssen auch in der Doppik per Hand gebucht werden. Von den Gesamtbuchungen sind nach einer internen Ermittlung ca. ein Drittel

---

<sup>56</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll mit der Firma B & P.

<sup>57</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll mit der Firma B & P.

manuelle Buchungen und der Rest wurde automatisch durch das System gebucht. Jedoch sind in der Doppik nicht mehr alle kameralen Buchungsarten vorhanden und deshalb fallen noch einige davon weg. Für die Neugestaltung des Rechnungswesens und speziell des Buchungsworkflows, ist die Menge der manuellen Buchungen durch die jetzigen Haushaltssachbearbeiter notwendig. In den Fachabteilungen wurden durch die Haushaltssachbearbeiter Rechnungen bearbeitet. Mit der Umgestaltung sollen genau diese Mitarbeiter in der späteren und neu eingeführten Finanzbuchführung arbeiten und darum ist die Errechnung jener Buchungsmengen wichtig, um den späteren Personalbedarf in diesem Aufgabengebiet zu erhalten. Nach einer Betrachtung der Arbeiten, entfallen auf die Haushaltssachbearbeiter ca. 100.000 manuelle Buchungen. Für die Erledigung dieser Tätigkeiten waren 35 Mitarbeiter im Einsatz. Um eine genaue und fixierte Datengrundlage des aktuellen Buchungsaufwandes in der Kameralistik zu erhalten, wurde durch eine interne Untersuchung die Dauer pro Buchung je Mitarbeiter ermittelt. Das Ergebnis ist erschreckend, denn für eine komplette Buchung einer Rechnung benötigten die Haushaltssachbearbeiter im Durchschnitt 25 Minuten. „Aus Erfahrung von bereits umgestellten Landkreisen, in der Größenordnung des Landkreises Mittelsachsen, wurde der Durchschnittswert bestätigt.“<sup>58</sup> Jedoch ist diese Minutenanzahl viel zu hoch und muss gesenkt werden, um einen effizienteren Prozess zu ermöglichen. Eine derart lange Verweildauer der Rechnungen, kann nicht dem Wohle der Allgemeinheit dienen. Somit läuft der gesamte Prozess total ineffektiv ab und ist in dieser Form nicht mehr tragbar. Zudem werden die Haushaltssachbearbeiter in der Zeit noch mit anderen Aufgaben versehen, so dass kein gesunder Arbeitsfluss zu Stande kommen kann. Genau aus diesem Grund müssen die momentanen Haushaltssachbearbeiter aus den Fachabteilungen heraus genommen und in die Finanzbuchführung integriert werden aber wie soll dieser Bereich organisiert sein? Diese Frage wird im Punkt 6 beantwortet.

### **5.2.2 Prognose der Buchungen in der Doppik**

„Erfahrungsgemäß ist davon auszugehen, dass sich das Buchungsaufkommen in der Doppik um das 3-fache erhöhen wird. Das vermehrte Buchungsaufkommen soll durch einen optimierten und technikunterstützten Prozess in der neuen

---

<sup>58</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll mit der Firma B & P.

Finanzbuchführung aufgefangen werden. Der Anteil der manuellen Buchungen wird sich jedoch nur um das 1,5 bis 2 fache maximieren. Bereits umgestellte Landkreise in der Größenordnung des Landkreises Mittelsachsen geben ein Buchungsaufkommen von etwa 200.000 – 250.000 manuelle Buchungen an.<sup>59</sup> Durch die Multiplikation der manuellen Buchungen, wird dieser Wert erreicht. Im Bereich des Zahlungsverkehrs erfolgt die Kontierung der Zahlungsströme automatisiert durch die Software. „Mit der Nutzung einer doppelischen Software ist von keiner weiteren Erhöhung des manuellen Buchungsverkehrs auszugehen. Zudem geben bereits umgestellte Kommunen einen Wert von 20.000 – 25.000 Buchungen je Mitarbeiter pro Jahr an. Landkreise oder Kreisstädte, welche schon länger mit der kommunalen Doppik und der entsprechenden Software arbeiten, verweisen auf einen Wert von 30.000 Buchungen im Jahr pro Mitarbeiter.“<sup>60</sup> Jedoch wird sich dieser Richtwert kurzfristig nicht erreichen lassen. Aber auf Grund von Erfahrungswerten, Software, Routine und Lerneffekten kann und muss diese Zahl erreicht werden. Nach Einholung der Erfahrungswerte und Erkenntnisse, plant das Landratsamt Mittelsachsen mit einer Buchungsmenge von 20.000 Buchungen im Jahr pro Mitarbeiter. Das Landratsamt Mittelsachsen will nicht die maximalen Zahlen nehmen, sondern kontinuierlich an einer Verbesserung arbeiten. Diese Variante kommt auch den Mitarbeitern entgegen, denn eine Eingewöhnungszeit muss gegeben sein. „In der freien Wirtschaft werden in Privatbetrieben ca. 40.000 Buchungen im Jahr pro Mitarbeiter erzielt. Ob eine deutsche Verwaltung solche Zahlen jemals erreichen kann, bleibt abzuwarten. Zudem ist davon auszugehen, dass größere Unternehmen noch viel effizienter arbeiten.“<sup>61</sup> Um den Mittelwert von Privatwirtschaft und der Vorgabe des Landratsamtes zu erreichen, muss das langfristige Ziel darum die Verbesserung der Effektivität und Nachhaltigkeit der Arbeitsprozesse sein. „Für die Erreichung der Ziele und Pläne bedarf es aber eine kontinuierliche Betrachtung der Prozesse. Ob sich die Planzahlen in der Realität erreichen lassen wird sich jedoch erst in der Praxis zeigen.“<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll mit der Firma B & P.

<sup>60</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll mit der Firma B & P.

<sup>61</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll mit der Firma B & P.

<sup>62</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll mit der Firma B & P.

### 5.3 Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfes

Mit der Umstellung von Kameralistik auf die doppelte Buchführung muss der zukünftige Personalbedarf ermittelt werden. Wie schon beschrieben, wird es im Zahlungsverkehr und Finanzsteuerung keine großen Personaländerungen geben. Anders ist es in der neuen Finanzbuchführung, denn hier muss der Personalbedarf noch bestimmt werden. Mit Hilfe der internen Untersuchung über die kameralen Buchungsmengen und Erfahrungswerten über die doppelten Buchungsmengen, wurde der Personalbedarf in der Finanzbuchführung ermittelt. Bei bloßer Betrachtung der Zahlen, wären für diesen Bereich danach 12 Mitarbeiter ausreichend. „Jedoch ist dieser Wert keine wirklich reelle Richtzahl für den Landkreis Mittelsachsen. In der frühen Phase der Einführung ist ein höherer Personalbedarf legitim, denn die Buchungsqualität muss gewährleistet sein und auch bleiben. Zudem müssen sich die Mitarbeiter an die neue Arbeitsweise gewöhnen und dies bedarf einiges an Einarbeitungszeit.“<sup>63</sup> Ein weiterer Grund für die Erhöhung des Personals, ist die Menge an vorhandenen Haushaltssachbearbeitern. Durch die Untersuchung der Buchungsmengen wurde auch ermittelt, dass für das kamerale Buchungsgeschäft ca. 25 an Stelle der eingesetzten 35 Haushaltssachbearbeiter ausreichend gewesen wären. Somit wurde die gesamte Rechnungsbearbeitung im Landratsamt von zu vielen Mitarbeitern durchgeführt. Die Hauptaufgabe liegt nun darin zu prüfen, welche von den vorhandenen Mitarbeitern für die neuen Aufgaben in der Finanzbuchführung gebraucht werden. Mit dieser Zuteilung wird das Landratsamt Mittelsachsen bestimmt noch etwas beschäftigt sein. Durch die neue Einteilung der Aufgaben wird jede Art der Überschneidung unterbunden und eine klare Abgrenzung geschaffen. „Eine Erhöhung des Buchungsaufwandes ist aber nicht mit einer, auf Dauer, identischen Erhöhung des Personals gleichzusetzen. Mit dem Einsatz technischen Möglichkeiten sowie eintretenden Lern- und Synergieeffekten, erhofft sich das Landratsamt eine langfristige Senkung des notwendigen Personals.“<sup>64</sup> Wie schon beschrieben, werden sich diese Effekte nicht von heute auf morgen realisieren lassen aber in Zukunft wird daran gearbeitet, die buchhalterischen Aufgaben innerhalb kürzester Zeit zu erledigen. Für die Erreichung des Zieles gibt es aber keine Garantie. Das Landratsamt Mittelsachsen hat sich

---

<sup>63</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll mit der Firma B & P.

<sup>64</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll mit der Firma B & P.



schon im Vorfeld über technische Möglichkeiten informiert, denn es war kein internes Geheimnis, das eine entsprechende Software bestimmte Prozesse optimieren kann und auch muss.

#### **5.4 technische Ausgestaltung der neuen Prozesse**

Für ein zeitnahes und qualitativ hochwertiges Rechnungswesen, ist die Umstrukturierung und Verbesserung der bisherigen Prozesse zwingend notwendig. „Einen beträchtlichen Einfluss hat dabei die erforderliche Technikunterstützung. Da in der Regel die Einführung des neuen Haushalts- und Rechnungswesens mit der Beschaffung einer neuen, betriebswirtschaftlich ausgerichteten Finanzsoftware einhergeht, gilt es Optimierungs- und Rationalisierungspotenziale zu nutzen.“<sup>65</sup> Im Landratsamt Mittelsachsen ist seit der Kreisunion 2008 ein explosionsartiger Anstieg des Datenaufkommens zu verzeichnen. Im Zuge dessen laufen schon einige Abläufe und Prozesse in nichtfinanztechnischen Bereichen mit einer speziellen Software. Für die betroffenen Abteilungen hat diese Einführung beträchtliche Vorteile erbracht und das soll nun auch auf andere Fachbereiche übergreifen. Mit der Umstellung auf die kommunale Doppik wird gleichzeitig ein überarbeitetes und ausgereifteres Buchhaltungsprogramm installiert. „Wesentliches Optimierungspotential von Prozessen durch den Einsatz von Software liegt vor allem dann vor, wenn sich Tätigkeiten ständig wiederholen. Hier kann Zeit eingespart werden, die an andere Stelle sinnvoller verwendet werden kann.“<sup>66</sup> Jedoch bedarf es in Zeiten knapper Kassen einen bestimmten Mehraufwand an finanziellen Mitteln und darum muss geprüft werden, welche Software den größten Erfolg bringen kann. „Bei der Finanzsoftware gibt es riesige Preisunterschiede und zu achten ist außerdem auf Funktionalität, hohe Integrierbarkeit von anderen Programmen, Flexibilität, Folgekosten sowie einem gesunden Verhältnis zwischen den Anschaffungskosten, Funktionalität und Praktikabilität.“<sup>67</sup> Trotz dieser Ausgaben wird an der Idee einer neuen Finanzsoftware festgehalten. „Ein aussagefähiges Rechnungswesen kann nur durch klare Rollenverteilung und einheitliche Buchungsstandards sowie die Integration von technischen Möglichkeiten erreicht werden.“<sup>68</sup> Vor diesem Hintergrund be-

---

<sup>65</sup> [www.kgst.de](http://www.kgst.de) Tag der Auffindung: 18.07.2011.

<sup>66</sup> Schulz Konzeption, Entwicklung und Integration eine Management-Software S. 6.

<sup>67</sup> Vgl. Keller Einführungsstrategien des Neuen kommunalen Finanzmanagements S. 13.

<sup>68</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll mit der Firma B & P.

absichtigt der Landkreis Mittelsachsen, den Buchungsworkflow vollständig elektronisch umzusetzen. Dafür wurde eine entsprechende und moderne Finanzsoftware installiert und alle notwendigen Prozesse eingegliedert. Mit dem Einsatz einer speziellen und ausgereiften Software, sollen die gewünschten Optimierungen im Prozess erreicht werden.

## **6. praktisches Problem der Rechnungsbearbeitung**

Das zu lösende Problem ist der zu langsame und zeitaufwendige Prozess der Rechnungsbearbeitung. Der gesamte Workflow beinhaltet einige Unstimmigkeiten und Unterbrechungen. Mit der momentanen dezentralen Organisationsstruktur kann der zukünftige Verlauf der Rechnungsbearbeitung nicht qualitativ erfüllt werden. Im Vorfeld der Untersuchung hat sich das Landratsamt Mittelsachsen für eine teilzentralisierte Organisationsstruktur entschieden. Diese Möglichkeit soll alle vorher auftretenden Probleme lösen. Für diesen Ansatzpunkt werden die aktuellen Probleme der Rechnungsbearbeitung angesprochen und mit der teilzentralen Lösungsmöglichkeit verglichen. In dieser Arbeit wird dabei der Fokus speziell auf diesen Aspekt gelegt. Damit sollen die Probleme der jetzigen Rechnungsbearbeitung beschrieben und Konsequenzen aufgezeigt werden. Am Ende soll eine praktische Handlungsempfehlung für den Landkreis Mittelsachsen entstehen, welche durch die vorher untersuchten Aspekte verstärkt wird. Aus dem Blickwinkel des Landrates und den errechneten Daten, sind hier erhebliche Verbesserungspotenziale verborgen, die auch eine große Auswirkung auf die Effizienz des gesamten Buchungsgeschäfts haben. Die Frage, welche den gesamten Prozess durchläuft, ist: Kann eine teilzentralisierte Organisationsstruktur des Rechnungswesens die Probleme beheben und in Zukunft effizienter arbeiten?

### **6.1 Ablauf der Bearbeitung vor der Umstellung**

Die Buchführung im Landkreis Mittelsachsen ist aktuell dezentral organisiert. Eingangs- und Ausgangsrechnungen erfolgen an den Standorten Freiberg, Mittweida und Döbeln in den Fachabteilungen. Die Rechnung geht per Post in der jeweiligen Fachabteilung ein und wird vom zuständigen Haushaltssachbe-

arbeiter geprüft und im Software-Programm ins Soll gestellt. Danach erfolgt in der betroffenen Fachabteilung zunächst die Prüfung der sachlichen und rechnerischen Richtigkeit durch den jeweiligen Sachbearbeiter. Bei korrekter Rechnungslegung ordnet der Anordnungsberechtigte (Abteilungsleiter, Referatsleiter) danach die Rechnung an und übergibt diese dem zuständigen Haushalts-sachbearbeiter zur Endkontierung. Alle diese Tätigkeiten basieren auf dem Schriftverkehr, welcher auf manueller Weise verteilt wird. Im Anschluss wird der Beleg mit Übergabeliste an die zentrale Kasse gesendet. Beim nächsten Buchungsschritt werden die Daten per Stabelübernahme in der Kasse übernommen und abgelegt (Zwischenablage). Dabei werden die Rechnungen nach der Fälligkeit überwiesen. Die Belege werden zentral in der Kasse manuell abgelegt und die Archivierung wird nach der Jahresrechnung vorgenommen. Für die Archivierung kommen unzählige Akten und Ordner in einen großen Lagerraum und verweilen dort. In Abbildung sechs wird der momentane Workflow dargestellt.

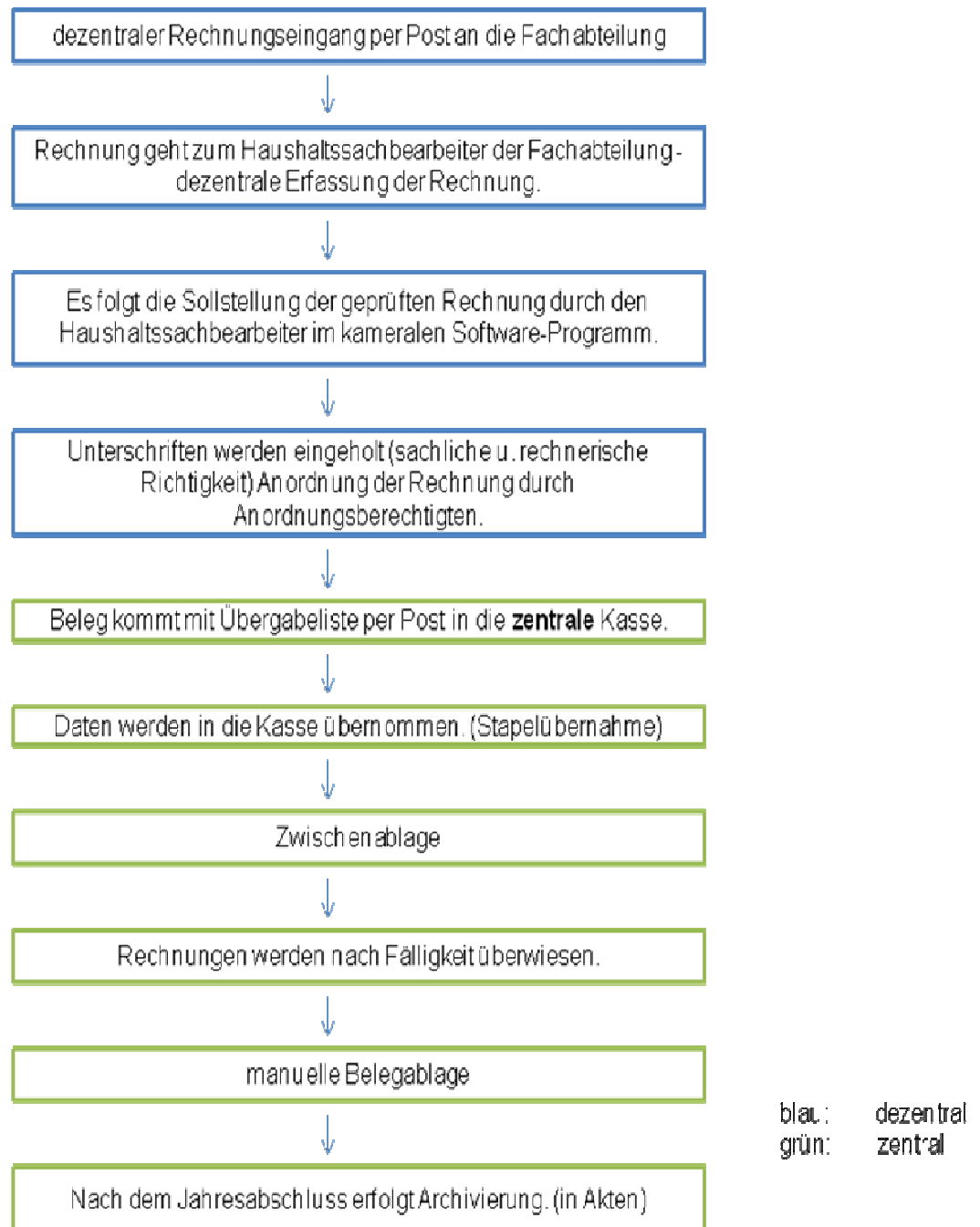


Abbildung 6: momentaner Ablauf der Bearbeitung einer Eingangsrechnung

## 6.2 Probleme bei dieser Arbeitsweise

Wie schon erwähnt, ist diese Vorgehensweise mit zahlreichen Unterbrechungen und Problemen versehen. Die auftretenden Mängel können mit der alten Struktur nicht behoben werden. Alle auftretenden und vor allem störende Probleme sind in diesem Punkt aufgeführt.

Das erste Problem tritt schon bei der Erfassung der Eingangsrechnungen auf. Jeder Haushaltssachbearbeiter führt ein Rechnungseingangsbuch über die eingegangenen Rechnungen. Im Moment passiert das durch eine manuelle Erfassung in einem Buch. Dieses Buch füllt sich im Laufe des Jahres und wird bei voller Auslastung in den Schrank gestellt und verweilt dort. Falls der Abteilungsleiter oder eine interne Organisationsuntersuchung die Menge der Rechnungen erfragen will, muss diese von Hand gezählt werden. Ein anderes Beispiel wäre die Ermittlung von den Absendern der Rechnungen, von welchen Unternehmen das Landratsamt die meisten Bescheide bekommt. Auch möglich wäre es, wenn eine Rechnung verloren geht und die Fachabteilung die Zahlungsfristen abstimmen will und dabei ist das Eingangsdatum wichtig. Bei allen vorgespielten Beispielen müssen die Eintragungen per Hand ermittelt werden und das nimmt eine Menge an Zeit in Anspruch. Falls eine Mitarbeiterin eine schlechte Handschrift hat, wird die Ermittlung zudem in die Länge gezogen. Bei der hohen Anzahl an Eingangsrechnungen enthält dieser Bereich zusätzlich Einsparpotentiale und diese müssen abgerufen werden. Schon bei der Registrierung ist die Arbeitsweise zu verbessern. Korrekturen oder durchgestrichene Wörter sowie Zahlen, können für eine spätere Ungenauigkeit sorgen. Darum ist auch dieser Abschnitt in die Gesamtoptimierung einzubeziehen.

Nach erfolgreicher Registrierung der Rechnungen läuft der Buchungsworkflow in den, in Abbildung sieben aufgezeigten Ablauf, weiter. Die Haushaltssachbearbeiter einer Abteilung leisten die Vorkontierung für die jeweilige Rechnung und leiten diese an die zuständige Fachabteilung weiter. Der Sachbearbeiter in der Abteilung nimmt die rechnerische und sachliche Richtigkeit vor und übergibt diese dem Leiter. Die zuständigen Leiter bekommen die Rechnung zur Anordnung auf den Tisch und müssten diese nur noch unterschreiben und anordnen. Jedoch ist das in der Praxis leider nicht der Regelfall. Alle eingehenden Rechnungen verbleiben zu lange in den Fachabteilungen und sind daher zu lange im Haus unterwegs. Ein Abteilung- oder Referatsleiter hat auf seinem Schreibtisch zahlreiche Unterlagen liegen und übersieht in der Menge der anfallenden „Zettelwirtschaft“, bestimmte Dokumente. Das soll nicht vorkommen aber das ist leider so. Die Rechnungen, Dokumente oder Unterlagen werden regelrecht auf den Arbeitstischen gesucht und Papier hin und her geschoben. Viele Abteilun-

gen oder Referate ersticken im „Blätterwald“ und damit ist es kein Wunder, dass Rechnungen oder andere Dokumente öfter länger liegen bleiben. Bei so einem überfülltem Arbeitsplatz kann es auch passieren, dass Rechnungen verloren gehen. Diese können unter oder hinter dem Schreibtisch, Arbeitsstuhl oder in einer Schublade verschwinden. Falls eine Rechnung an einem anderen Dokument hängt, was aus Zufall geschehen könnte, ist es auch nicht ausgeschlossen, dass diese Unterlagen im Papierkorb landen. Daher gibt es einige Möglichkeiten eine Rechnung zu übersehen, mag es auch aus Versehen sein. Bei manchen Leitern ist es in eine Art „Haufenbildung“ ausgeartet und dabei haben auch die Arbeitsmappen nichts genützt. Falls in den Arbeitsmappen auf der ersten Seite ein wichtiges Dokument enthalten ist, wird sich darum gekümmert und die weiteren Unterlagen in den hinteren Fächern missachtet. Manche Mitarbeiter halten sich auch zu lang an unwichtigeren Sachen auf und verweilen an diesen Aufgaben. Andere Mitarbeiter schieben die Aufgaben dagegen auf die „lange Bank“. Hier besteht aber die Gefahr, dass die Tätigkeit aus den Gedanken verschwindet oder zu spät bearbeitet wird. Für diese Variante kommen die Sachbearbeiter in der Fachabteilung in Betracht. Die Bearbeitung der sachlichen und rechnerischen Richtigkeit dauert zu lange und dadurch bekommen die zuständigen und anordnungsfähigen Leiter die Rechnung nicht zu Gesicht. Im Zuge dessen kann auch keine Anordnung der Zahlung vorgenommen werden. Somit bleiben die Rechnungen ohne Zahlungsanordnung in den Fachabteilungen liegen.

Zudem vergessen die Leiter und Sachbearbeiter die Zahlungsziele und lassen Rechnungen länger liegen als nötig. Im Landratsamt gilt die Devise, dass Rechnungen nach ihrer Fälligkeit überwiesen werden müssen aber das ist in der Praxis leider nicht immer der Fall. Ein Problem dabei ist, dass es kein Warnsystem für Zahlungsziele gibt und darum werden Rabatte und Skonti oft verantwortungslos vernachlässigt. Das kann aber bei der schwierigen Haushaltslage nicht das Ziel sein, sondern die Nutzung der Einsparmöglichkeiten muss viel konsequenter voran getrieben werden. Mit der enormen Anzahl von eingehenden Rechnungen, könnte dadurch einiges an monetären Mitteln im Landratsamt verbleiben. Falls alle Möglichkeiten im Jahr ausgeschöpft werden, kommt am Ende des Jahres ein ordentlicher Betrag zusammen. Die eingesparten Geldmit-

tel können für spätere Zwecke notwendiger sein oder als Rücklagen dienen. Dafür bedarf es aber einer nachhaltigen und wirtschaftlicheren Denkweise. Außerdem sind die Leiter nicht immer vor Ort oder im Haus und die Vertretungsregelung hat sich als unzureichend erwiesen. Eine Regelung über die Vertretung ist eine der wichtigsten Komponenten bei der Verteilung der Aufgaben. Ansonsten weiß keiner genau, wer nun zuständig ist. In der Kameralistik blieben die Rechnungen darum einfach liegen und wurden später bearbeitet. Falls die zu vertretenden Mitarbeiter im Urlaub oder auf Dienstreise waren, wurden teilweise keine Bearbeitungen vorgenommen. Nach dem Eintreffen des zuständigen Mitarbeiters oder Leiters, lagen auf seinem Arbeitsplatz Stapel an unbearbeitetem Papier und darunter eben auch fällige Rechnungen. Fristen oder Termine konnten somit nicht gezogen und Vergünstigungen erzielt werden. In einigen Fällen sind sogar zusätzliche Gelder angefallen, denn die Begleichung der Rechnung wurde nicht vorgenommen. Bei diesen Fällen wurden keine Einsparungen gezogen aber es mussten Gelder für den Verzug locker gemacht werden. So kann auf Dauer keine gut funktionierende Buchhaltung und Organisation laufen. Zu dieser Erkenntnis kommt dazu, dass die Zahlungsempfänger auf ihr Geld warten, um ihrerseits Rechnungen oder Steuern zu bezahlen. Ein Landratsamt ist nicht dafür da, sich selbst zu verwalten, sondern Bürger und Wirtschaft eines Kreises voran zu bringen und dazu gehört auch die pünktliche Begleichung von Rechnungen. Falls aber das Landratsamt finanzielle Mittel von Dritten fordert, geht fast kein Weg an einer pünktlichen Zahlungsfrist vorbei. Selber spät oder zu spät Rechnungen zu begleichen aber im Gegenzug Geld pünktlich wie möglich einfordern zu wollen, ist kein gutes Argument für eine Anerkennung in der breiten Öffentlichkeit. Beide Seiten müssen sich in der Waage halten und es darf nicht nur nach eigenen Bedürfnissen gehen.

Ein weiteres Problem ist, dass einige Abteilungen oder Leiter zudem eine unstrukturierte Arbeitsweise haben und sich nicht selbst organisieren können. Falls die Verantwortlichen keinen organisierten Arbeitsstil vorleben, kann auch die Abteilung nicht voll funktionieren. Für diese Vorgehensweise bedarf es einer ständigen Koordinierung von der übergeordneten Stelle. Jedoch kann nicht immer nur auf Anweisungen oder Aufgaben gewartet werden, sondern etwas Eigeninitiative wäre nicht schlecht. Viele Mitarbeiter machen aber „Dienst nach

Vorschrift“ und damit kann kein schnellerer oder strukturierter Prozess entstehen. So etwas zieht sich wie ein roter Faden durch das System und kann nur schwer entfernt werden. Im Landratsamt Mittelsachsen gibt es außerdem eine Dienstanweisung über die Höhe der Anordnung. Falls ein unterer Leiter nicht befugt ist eine Rechnung in bestimmter Höhe zu zahlen, muss diese dem höheren übergeben werden. Jedoch ist die Arbeitsweise da auch nicht strukturierter. Die reine dezentrale Organisationsform unterstützt diese Arbeitsweise noch und kann nicht heilend eingreifen. In den Fachabteilungen gingen die Rechnungen obendrein durch zu viele Hände und jeder wollte einen Blick drauf werfen. Die Zuständigkeiten und Aufgabengebiete waren in der Kameralistik theoretisch geregelt aber in der Praxis wurde nicht immer danach gearbeitet. Dienstanweisungen wurden nicht eingehalten oder erst gar nicht gelesen und daher an der alten Arbeitsweise festgehalten. Einige Mitarbeiter haben ihre Stellen höher eingeschätzt als in der Realität und nahmen überall Einblick. In manchen Abteilungen oder Referaten wollten viele Mitarbeiter, dass die Aufgaben erst über ihren Tisch gehen, bevor diese bearbeitet werden. Das resultiert aus der verkrusteten Arbeitsweise in der Kameralistik und den Begehrlichkeiten sowie Rollenspielen konnte die alte Struktur nicht wirksam entgegen treten. Zudem buchten auch Mitarbeiter in der Finanzsoftware, welche keine Haushaltssachbearbeiter waren. Damit hatten zu viele Angestellte Zugang zu der kameralen Software und konnten im System buchen. Eine genaue Abgrenzung und Unterscheidung der Aufgaben wird dadurch verhindert und die Überschneidung mit anderen Tätigkeiten gefördert. Solche Querverbindungen sind aber kein gutes Zeichen für ein funktionierendes Rechnungswesen, denn es bedarf einer klaren Aufgabenverteilung. Auch die Beschäftigten in der Kämmerei haben bei Aufgabenvermischung mitgespielt, obwohl diese die Struktur überwachen sollten. Die Mitarbeiter in der Kämmerei haben sich als die „obersten Wächter“ gesehen und wollten immer Einblick und Kontrolle über die Finanzangelegenheiten haben. Kontrolle ist natürlich gut aber bei zu viel Überwachung und Einmischung, kann das ganze System lahm gelegt und außer Kraft gesetzt werden und ist damit handlungsunfähig. Somit wirkten sehr viele Angestellten in diesem Prozess mit und der Ablauf wurde immer undurchsichtiger und unstrukturierter. Dazu hat sich fast jeder befähigt gesehen, in der kameralen Finanzsoftware zu buchen. Ein Grund dafür ist, dass eine kamerale Buchung sehr einfach ist und



nicht viel Wissen benötigt. Trotz dieser einfachen buchhalterischen Arbeitsweise, gibt es aber eine Menge an Haushaltsstellen, auf welche gebucht werden kann. Die unterschiedlichen Mitarbeiter haben vielleicht das Buchen beherrscht aber nicht den Zielort der Buchung, sprich die richtige Haushaltsstelle. Jeder dachte er kann buchen aber das stellte sich im Nachhinein als falsch heraus. Dennoch wurde diese Arbeitsweise so durchgeführt und die logische Konsequenz daraus waren fehlerhafte Buchungen. Mit der Vielzahl der unterschiedlich buchenden Angestellten, konnten keine einheitlichen Buchungsabläufe entstehen, da jeder seinen eigenen Stil verfolgte. Im Nachhinein mussten daher oft Korrekturen oder Änderungen vorgenommen werden, denn die angegebenen Haushaltsstellen waren falsch eingegeben. Diese notwendigen Maßnahmen verbrauchten einen Mehraufwand und haben kostbare Zeit und Nerven gestohlen. Es hatten einfach zu viele Mitarbeiter die Möglichkeit, in der kameralen Finanzsoftware zu buchen und Begehrlichkeiten sowie Rollenspiele konnten in der Kameralistik ungestört verweilen.

Die Haushaltssachbearbeiter in den Fachabteilungen sind für die Bearbeitung der Rechnungen zuständig. Jedoch können diese die Rechnungen nicht allein bearbeiten, sondern benötigen Unterstützung von den Anordnungsbevollmächtigten (Abteilungsleiter, Referatsleiter) und deren Sachbearbeitern aber hier gibt es großen Verbesserungsbedarf. Ein zusätzliches Problem in der Kameralistik war, das die Haushaltssachbearbeiter für weitere und sogar artfremde Tätigkeiten versehen. Etliche Angestellte erledigten Aufgaben von normalen Sachbearbeitern oder sind im Sekretariat beschäftigt. Zudem erhalten diese Mitarbeiter viele kleinere Aufgaben von dem Leiter, welche sich mit der Zeit summieren. Viele Abteilungs- oder Referatsleiter sahen den Haushaltssachbearbeiter auch als persönliche Sekretärin und diese musste antanzen, wenn Bedarf besteht. Dabei werden die Angestellten aus ihrer Arbeit gerissen und Buchungsroutine konnte nicht eintreten. Mit dieser Erkenntnis sind die Haushaltssachbearbeiter die „Mutti“ für alles. Überall wo Probleme oder Unstimmigkeiten auftrugen, war die Haushaltssachbearbeiterin vor Ort. Diese Denkweise muss in der Doppik auch verschwinden, denn so kann nicht gearbeitet werden. Jeder Mitarbeiter hat eine Stellenbeschreibung und darin stehen die auszuführenden Tätigkeiten. Leider wurde das ignoriert und fast jeder der Haushaltssachbear-

beiter bekam zusätzliche Aufgaben zugeschrieben. Im Laufe der Zeit haben sich bestimmte Strukturen oder Abläufe verankert und jene wurden beibehalten. Genau diese Aufgabenverteilung muss mit einer neuen Organisation verhindert werden. Alte Denk- oder Arbeitsweisen müssen aus den Köpfen verschwinden und auch dieses Problem gilt es zu lösen. Viele Mitarbeiter haben das kamerale Denken und auch die gewohnten Abläufe verinnerlicht. In der Vergangenheit sind nicht viele Versuche von Verbesserungen unternommen worden aber einige gab es schon. Jedoch gab es keine genügende Kontrolle und die Mitarbeiter sind schnell wieder in das alte Arbeitsmuster abgefallen. Für die Lösung dieses Problems bedarf es aber mehr als nur eine Änderung des Rechnungswesens und der Organisation. Das Denken muss aus den Köpfen heraus und die neuen Prozesse müssen kontrolliert werden, sonst verfallen die Mitarbeiter immer wieder in die alten Denkweisen. Eine Lösungsfindung für das Problem ist sogar noch schwieriger als die Einführung der Doppik.

Als ein Hauptproblem wird zudem die manuelle Weiterleitung der Rechnungen angesehen. Auf Grund des manuellen internen Briefverkehrs, wurden die Unterlagen per Hand übermittelt. Jedoch gab es auch hier völlig unstrukturierte Methoden. In einigen Szenarien rannten die Mitarbeiter quer durch das Haus und suchten den Leiter. Dabei haben diese Mitarbeiter evtl. andere Kollegen getroffen und sind dem Gespräch verfallen. Aufgaben wurden während dessen in den Händen gehalten aber nicht bearbeitet. Mitarbeitergespräche sind normalerweise kein Problem aber falls dieser Effekt gehäuft auftritt, was im Landratsamt geschehen ist, werden schnellere Prozesse verhindert. Durch die manuelle Weiterleitung befinden sich die Mitarbeiter ständig in Bewegung und müssen die Arbeiten zur nächsten Stelle bringen. Bei dieser Vorgehensweise geht wertvolle Zeit verloren, welche für andere Aufgaben sinnvoller und effektiver eingesetzt werden könnte und fällt darum unter die Rubrik der Verschwendung von Ressourcen. Durch die interne Untersuchung kam eine Minutenanzahl von Durchschnitt 25 Minuten pro Buchung zum Vorschein. Diese Zahl beinhaltet die Vorkontierung, den Weg zum Sachbearbeiter, die Anordnung und die Endkontierung. Im Normalfall kann dieser Prozess schneller und ohne Probleme ablaufen aber die Zahl von 25 Minuten pro Buchung spricht eine deutlich andere Sprache. Diese Zahl verdeutlicht, mehr als alles andere, den Verbesse-

rungsbedarf in der Organisation im Rechnungswesen. „Laut KGST würde ein Mitarbeiter nur 4 Minuten für eine Buchung benötigen.“<sup>69</sup> Zwischen diesen beiden Werten liegen erhebliche Verbesserungspotentiale, welche sich momentan auf Eis befinden. Über die Arbeitsweise wurde aber lange nicht diskutiert, weil die Menge an Zeit und Kosten, welche verloren gehen, nicht gesehen wird. Auf der einen Seite klagt das Landratsamt über fehlende finanzielle Mittel aber auf der anderen Seite laufen völlig ineffiziente Vorgänge unbeachtet ab. Es fehlt einfach das wirtschaftliche Weiterdenken und die Nachhaltigkeit bei vielen Prozessen. Wahrscheinlich werden nur Maßnahmen ergriffen, wenn die Kosten auch zu sehen sind. Doch dafür bedarf es interne Untersuchungen über die eigenen Abläufe und Strukturen. Diese Kostentreiber sind aber nicht auf den ersten Blick zu erkennen und das ist vielleicht auch der Grund, warum bislang keine Gegenmaßnahmen getätigt worden sind. Besonders in diesem Bereich muss das neue Organisationsystem eine Lösung aufzeigen. Mit der internen Untersuchung wurde zudem ermittelt, dass 25 Mitarbeiter für die Aufgaben ausreichend gewesen wären. Jedoch sind 35 im Einsatz und das ist ein Widerspruch. Eine weitere Erkenntnis ist, dass der Unterschied zwischen den einzelnen Mitarbeitern sehr groß war. Manche buchten schneller und mehr, andere zogen den Durchschnitt jedoch nach oben. In diesen Abteilungen hat es demzufolge überhaupt nicht funktioniert. Der Landkreis wollte aber keine Änderungen in den entsprechenden Abteilungen, sondern einen kompletten Umbruch.

Zum Buchungsworkflow gehört auch die Archivierung der Rechnungen. Aktuell befinden sich alle bezahlten Rechnungen in einem großen Archiv. Die Originalrechnungen müssen im Landratsamt verbleiben, um eine spätere Einsicht nehmen zu können. Jedoch gestaltet sich die Beschaffung der Rechnung aus dem Archiv sehr kompliziert. Alle Rechnungen werden in großen Kisten gelagert und diese werden bei Bedarf aus dem Archiv in den Bereich geliefert, wo diese gebraucht werden. Damit werden verstaubte Kisten hin und her getragen aber diese Vorgehensweise entspricht nicht dem neuen Jahrhundert. Zudem geht bei dieser Arbeitsweise wiederum eine Menge Zeit verloren, bevor weiter gear-

---

<sup>69</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll mit der Firma B & P.

beitet werden kann. Darum gibt es auch hier Einsparpotentiale und die Archivierung der Rechnungen muss im neuen Ablauf integriert sein.

Die neue Organisation des Rechnungswesens muss daher die Bearbeitung und die Bezahlung der Rechnungen voran treiben und beschleunigen. Zudem muss die manuelle Weiterleitung abgeschafft und die Mitarbeiter aus den Fachabteilungen heraus gezogen werden. Das neue System benötigt viel strukturiertere sowie durchdachtere Arbeits- und Vorgehensweisen und es darf sich auch von Problemen nicht behindern lassen. Jeder Buchungsschritt muss im Nachhinein nachvollziehbar und kontrollierbar sein. Damit soll die Organisationsstruktur im Rechnungswesen objektiv und transparent gestaltet werden sowie Ressourceneinsparungen in allen Abschnitten des Buchungsworkflows generieren.

### **6.3 Lösungsmöglichkeiten für den Rechnungsablauf**

Als Organisationsform des Rechnungswesens soll die teilzentralisierte Variante installiert werden aber die Vorteile der reinen dezentralen und einer zentralen Organisation sollen in die Neugestaltung einfließen. Somit ist das Rechnungswesen so zu gestalten, das vermehrt Vorteile Einzug in die neue Struktur finden und die Nachteile weitestgehend eliminiert werden. „Die teilzentralisierte Organisation ist eine Mischform und enthält Teile von der zentralen und der dezentralen Organisation.“<sup>70</sup> „Im besten Fall vereinigen sich die Vorteile und die Nachteile sowie Risiken werden minimiert. Jedoch können die Nachteile nicht ganz ausgeschlossen werden. Diese Mischform versucht die Vorteile der anderen beiden Formen zu nutzen, um so eine verbesserte Variante darzustellen.“<sup>71</sup> Alle erwähnten Probleme sind in die Neugestaltung einzubeziehen und auf eine bessere Umsetzung in der neuen Organisation des Rechnungswesens zu überprüfen. „Häufig werden Mischformen im Rahmen von Restrukturierungen verwendet, um Transparenz sowie optimierte Abläufe zu generieren, welche mit einer zentralen oder dezentralen Organisation nicht zu erreichen waren.“<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. Karaus

<sup>71</sup> Vgl. Strauß

<sup>72</sup> Vgl. Aliche

Vergleich ausgewählter Anwendungsmöglichkeiten  
Implikationen des Supply Chain  
Planung und Betrieb von Logistiknetzwerken

S. 75.

S. 33.

S. 159.

Als oberstes Problem wäre zu prüfen, ob die im Vorfeld ausgewählte teilzentralisierte Organisationsform einzuführen ist und alle bestehenden Probleme lösen kann. Wie schon erwähnt, sollen und müssen die Haushaltssachbearbeiter, die zukünftigen Buchhalter, aus den Fachabteilungen heraus gezogen und in die Finanzbuchführung integriert werden. Im Moment sitzen alle Haushaltssachbearbeiter dezentral und sind in den Fachabteilungen „gefangen“. Diese Arbeitsweise hat in der Vergangenheit versagt und kann nicht beibehalten werden. Eine Lösung wäre, dass die zukünftigen Buchhalter alle zentral in Freiberg sitzen und von hier aus ihre Arbeit erledigen. So wäre das gesamte Buchungswissen an einem Ort und die Vorteile einer zentralen Organisation könnten ausgespielt werden. Achim Goldbach hat in seinem Buch: Doppisches Rechnungswesen für Kommunen, zahlreiche Vor- und Nachteile über die zentrale Organisation beschrieben. „Jedoch besteht das Standortkonzept und jeder Standort soll seine Bedeutung behalten.“<sup>73</sup> Mit dieser Erkenntnis kann eine reine zentrale Organisation des Rechnungswesens nicht sinnvoll sein. Wenn etwas zentral ausgeführt wird, dann sollte auch alles so gemacht werden. Mit dem Standortkonzept hat sich das Landratsamt Mittelsachsen die Chance auf ein zentrales Rechnungswesen entgehen lassen. „Zudem besteht im Landratsamt die Devise von der dezentralen Ressourcenverantwortung und die wäre durch eine zentrale Organisation nicht gegeben.“<sup>74</sup> Im Landkreis Mittelsachsen soll die Budgetierung so aufgebaut werden, dass jeder Abteilungsleiter ein Budget hat und dafür auch zuständig ist. Jedoch gibt es an jedem Standort Abteilungen und somit überall auch dezentrale Budgetverantwortliche. Der Abteilungsleiter verteilt das gesamte Budget für die Abteilung auf seine unterstellten Referate und Fachbereiche. Diese Referats- und Fachbereichsleiter sind nun für das Budget verantwortlich und müssen damit auskommen. Genau die Vorgehensweise beinhaltet die dezentrale Ressourcenverantwortung. Das Fachwissen und die Verantwortung über die Buchungsabläufe sollen weiterhin dezentral verankert bleiben. Somit verbleiben die Ressourcenverantwortung und die Vorbereitung der Buchung an einem Standort. Damit ist diese Form des Rechnungswesens unzweckmäßig und daher auszuschließen. Ein weiterer Grund der gegen eine zentrale Organisation spricht, ist der Platzmangel an allen drei Standorten. Auf

---

<sup>73</sup> Vgl. Mittelsachsenkurier

<sup>74</sup> Vgl. Broschüre KPMG

Ausgabe: 9. Februar 2011 Nr.02/11

Doppik schlägt Kameralistik

S. 1.

Vorwort.

Grund der Tatsache, dass das Fachwissen und die Ressourcenverantwortung an jedem Standort erhalten bleiben soll, müssen die Buchungen auch weiterhin dezentral organisiert werden. Denn ohne das Fachwissen über die Vorgänge in den Fachabteilungen, müsste ein ständiger Kontakt zu den Abteilungen gehalten werden und das würde keine Arbeitsprozesse beschleunigen. Somit verbleiben das Fachwissen und die Verantwortung über die Buchungsvorgänge dezentral aber nicht mehr an der gleichen Stelle. Damit sind die geplanten Finanzbuchhaltungsbüros einzuführen und von dort werden die dezentralen Rechnungen bearbeitet. Alle künftigen Buchhalter sind somit in diesen Büros zu etablieren und aus den Fachabteilungen heraus zu lösen. Der zentrale Zahlungsverkehr und die Finanzsteuerung verbleiben, wie schon in der Kameralistik, in Freiberg. Diese beiden Funktionen müssen zentral ausgeführt werden, denn die Finanzsteuerung hat eine Steuerungsfunktion und der Zahlungsverkehr kann nicht von allen drei Standorten erfolgen. Mit dieser Erkenntnis kann die teilzentralisierte Organisation Einzug in das Landratsamt Mittelsachsen halten. Ein dezentrales Finanzbuchhaltungsbüro ist nur eine Teilmöglichkeit der Gesamtlösung aber dadurch allein würde der Ablauf nicht optimiert werden können. Die Mitarbeiter müssten dann trotzdem noch in die einzelnen Abteilungen gehen, um die Rechnungen prüfen und anordnen zu lassen. Mit der Erfahrung aus der aktuellen Vorgehensweise, würde der Prozess allein mit diesen dezentralen Büros nicht funktionieren und weiter wie gewohnt ablaufen und es wären keine Verbesserungen erkennbar. Somit müssen zu dieser Neuerung noch zusätzliche Aspekte eingeführt werden. Dazu sind Lösungen über die Zuständigkeiten und Unterstellungsbefugnisse zu formulieren und vor allem ist die manuelle Belegablage zu ändern. Die unstrukturierten und uneffektiven Arbeitsweisen sind abzuschaffen und durch neue zu ersetzen.

Wie im Vorfeld schon beschrieben, enthält die technische Ausgestaltung einen ganz wichtigen Beitrag zur Optimierung der Prozesse. Mit einer entsprechenden und ausgereiften Finanzsoftware, würde der Prozess der Rechnungsbearbeitung verbessert. Jedoch ist zu prüfen, ob der Gesamtprozess des Buchungsworkflows integriert werden soll oder nicht. Die Antwort kann nur mit ja beantwortet werden, denn für eine Optimierung der Rechnungsbearbeitung muss der gesamte Prozess digital laufen. Falls nur Teile der Kette digitalisiert

werden, würde der erhoffte Effekt verpuffen. Dann laufen die softwaretechnisch integrierten Abschnitte elektronisch und schnell aber der Rest würde genau so langsam und uneffektiv erfolgen wie bisher. Somit wäre die gesamte Einführungsarbeit um sonst gewesen und nicht bis zu Ende gedacht. Mit dieser Erkenntnis ist der gesamte Ablauf der Rechnungsbearbeitung von Rechnungseingang über Rechnungsbearbeitung sowie Buchung der Rechnung bis hin zur Archivierung zu digitalisieren. Mit der durchgängigen Einführung der Finanzsoftware können jetzt verschwendete Zeit- und Kosteneinsparpotentiale ausgeschöpft und realisiert werden. Um den doppischen Aufgaben gerecht zu werden und eine genaue Aufgabenerfüllung zu gewährleisten wäre es ideal, wenn die Software exakt auf die entsprechende Arbeitsrangfolge ausgerichtet ist. Um das zu generieren, muss die Finanzsoftware am besten so laufen wie ein Flusssystem arbeitet. Jeder bekommt seine Arbeiten von der vorhergehenden Stelle und leitet diese an den Nachfolger weiter. Mit dieser Arbeitsweise wird ein Fluss erzeugt und bei optimaler Einführung, werden Unterbrechungen verhindert. Alle Mitarbeiter schicken die Rechnungen digital weiter und darum kann kein Stau entstehen, falls sich alle an die Anweisungen halten. Der papiergebundene Prozess ist nicht mehr tragbar und vor allem dann, wenn Ressourcen verschwendet werden. Mit diesem digital unterstützen Flussprinzip, bleiben die Mitarbeiter auf ihrem Platz und können während der Datenübermittlung andere Tätigkeiten erledigen. Dadurch entfällt die manuelle Weitergabe der Rechnungen. Ein weiterer Vorteil ist die Befreiung der Tische von den vielen blattgebunden Rechnungen. Diese liegen nicht mehr unkoordiniert auf den Schreibtischen der Leiter, sondern speziell und sauber aufgelistet im EDV-Programm. Als Problem wurde auch gesehen, dass Fälligkeitsfristen unbeachtet bleiben. Dieser Fehler kann mit einem elektronischen Warnsystem behoben werden. Bei jeder zeitnahen Fälligkeit alarmiert das System die Verantwortlichen oder die Buchhalter und dann sind die Rechnungen schnell zu bezahlen. Somit können Skonti oder Rabatte gezogen und Einsparungen getroffen werden. Es kann aber auch eine bestimmte Bearbeitungszeit vorgegeben werden, dass eine Rechnung nicht länger als eine gewisse Zeit unbearbeitet in den Fachabteilungen liegen darf. Diese Maßnahme kann aber nur mit einem ständig laufenden Controlling erfolgreich sein. Zudem sind bei Nichtbeachtung Konsequenzen anzuschreiben, welche auch eingehalten werden müssen. Das kann zum Beispiel eine leis-

tungsgerechte Entlohnung mit Prämien sein, welche bei Missachtung der Einsparungen gestoppt werden. Eine weitere Möglichkeit wäre eine Anerkennung der Leistung im Intranet des Landratsamtes. Auf alle Fälle müssen diese Vorgänge einer permanenten Kontrolle unterzogen werden.

Die Probleme der uneinheitlichen Buchungsabläufe können durch das dezentrale Finanzbuchhaltungsbüro auch unterbunden werden. Alle Mitarbeiter in den Büros müssten als Spezialisten geschult sein und generieren so hochqualitative Ergebnisse, ohne häufig Korrekturen vornehmen zu müssen. Eine andere Variante die Fehlbuchungen zu verhindern, ist die Verringerung der Vielzahl von Konten. Damit stünden nicht mehr so viele Möglichkeiten der Verbuchung zur Verfügung. Jedoch wird bei dieser Variante die Detailgenauigkeit fehlen und bei der Auswertung nur Gesamtmengen erscheinen. Somit kann keine genaue und exakte Zuteilung auf die Kostenträger gemacht werden aber das soll in der Doppik geschehen. Mit dieser Erkenntnis kann diese Variante nicht verfolgt werden und die zukünftigen Mitarbeiter in den dezentralen Büros sind besser auf die zu bewältigten Aufgaben zu schulen. Im Vorfeld sind dafür erhöhte Ressourcenaufwendungen zu betreiben aber diese schlagen sich in den Endergebnissen wider und sind damit eine notwendige Voraussetzung. Zumal können Spezialisten schneller und effektiver arbeiten und somit wird im Laufe der Zeit eine Personaleinsparung erfolgen. Spätestens dann sind die, im Vorfeld aufgebrauchten Aufwendungen, wieder eingespielt. Zudem dürfen nur noch die Spezialisten im System buchen und alle anderen Mitarbeiter müssen aus dem Buchungsworkflow ausscheiden. Durch die dezentralen Büros und das neue Finanzsystem, haben nur noch spezielle Mitarbeiter Zugriff auf das System. Um das zu gewährleisten, kann jeder ein Passwort bekommen oder noch besser, die Buchungssoftware wird nur auf den Computern in den Finanzbuchhaltungsbüros installiert und nur von hier kann der Zugriff erfolgen. Alle anderen Mitarbeiter haben nichts in dem Büro verloren und können somit nicht ins System eingreifen. Die Sachbearbeiter, welche die rechnerische und sachliche Prüfung vornehmen und der Anordnungsberechtigte, welcher die Rechnung anordnet, bekommen die Rechnungen digital auf ihren Computer, jedoch haben diese keinen Zugriff auf das Buchungssystem. Damit wird das kamerale Problem, der zu vielen Teilnehmer im Softwaresystem, verhindert. Für die erfolgreiche Ein-



führung bedarf es aber zahlreiche Schulungen mit der eingesetzten Finanzsoftware.

Ein weiteres Problem, was es zu lösen gilt, ist die Unterstellung der zukünftigen Mitarbeiter. Die Buchhalter in den Büros können nicht den Fachabteilungen unterstehen, denn sonst müssten sich diese wieder nach dem Willen der Leiter richten. Eine Lösung wäre die Bestellung eines zentralen Leiters in Freiberg über die drei Standorte aber jeder Standort hätte zusätzlich einen obersten Verantwortlichen für die Büros, welcher auch in dem dezentralen Büro sitzen würde. Für die Variante des zentralen Leiters sprechen, dass dieser einen Gesamtüberblick über die Standorte hat und bei Problemen heilend eingreifen könnte. Zudem wäre diese Stelle ein Verbindungsglied zwischen den dezentralen Finanzbüros und dem Gesamtleiter für das Finanzwesen, dem alle unterstehen. Jedoch würde diese Maßnahme die Verantwortung der anderen Leiter einschränken. Darum ist genau zu prüfen, ob dieser Schritt wirklich sinnvoll ist. Außerdem besteht so die Gefahr, eine weitere und zudem künstliche Stelle zu schaffen. Es wäre deshalb besser die drei dezentralen Leiter mit genügend Kompetenzen und Verantwortung auszustatten, so dass diese ihre Arbeit eigenverantwortlich erbringen können. Diese Mitarbeiter gewinnen durch diese Maßnahme an Motivation und führen ihre Aufgaben mit mehr Entschlossenheit durch, als wenn noch ein Leiter oben drüber steht. Somit sind auch Rollenkonflikte oder Reiberein zwischen den Stellen auszuschließen. Im Zuge dieser Maßnahme, sind alle Buchhalter den Leitern der dezentralen Buchhaltung unterstellt und müssen nach seinen Anweisungen arbeiten und alle drei Büros sind dem Gesamtleiter des Finanzwesens untergeordnet. Die künftigen Buchhalter müssen nicht mehr Anweisungen von den Leitern der Fachabteilung entgegen nehmen, sondern arbeiten ihre eigentlichen Aufgaben ab. Diese Mitarbeiter sind für das Tagesgeschäft zuständig und nicht mehr für irgendwelche Tätigkeiten in der Fachabteilung. Die zukünftigen Buchhalter werden nicht mehr aus ihrer Arbeit heraus gerissen und können fortlaufend arbeiten. Mit dieser Vorgehensweise brauchen die jetzigen Haushaltssachbearbeiter nicht mehr als persönliche Sekretärin für die dezentralen Fachleiter agieren. Ob in Zukunft jeder Buchhalter, von dem Finanzbüro aus, eine Abteilung übernimmt oder sich die Buchhalter die Fachabteilungen teilen, muss in den nächsten Monaten Be-

achtung finden. Jedoch wäre es nicht schlecht, wenn bestimmte Buchhalter für spezielle Fachabteilungen zuständig sind. Bei vielen Zuständigkeiten für eine Fachabteilung könnte die Gefahr auftreten, dass durch die fehlende Kommunikation Informationen verloren gingen. Darum wäre es besser, wenn jeder Buchhalter seine Abteilung mit Informationen versorgt. Spätere Buchhalter und Servicekräfte die vorher in der Umweltabteilung gesessen haben, bekommen in der zukünftigen Arbeitsweise auch ihr altes Gebiet zurück. Dadurch verbleibt das Wissen über die Vorgänge in den Fachabteilungen bei dem Buchhalter, jedoch

Um den Workflow schnell und effizient zu gestalten, bedarf es aber Dienstweisungen und klare Regelungen. Auch hier müssen entsprechende Konsequenzen einbezogen sein. Wer wiederholt den Prozess stört oder unterläuft, muss von seiner Stellen abgezogen werden. Außerdem erfordern die Doppik und der neue Prozess ein Umdenken bei den Mitarbeitern. Eine spezielle Lösung für das Umdenken von Kameralistik auf die Doppik und die Umgewöhnung an neue Prozesse, kann nicht einfach aus der Theorie kopiert werden. Mit den Menschen muss gesprochen werden und Integration stattfinden. Umstellungen können sicherlich nicht von heute auf morgen zu schaffen sein aber das ist eine wichtige Komponente für den Erfolg. Alle müssen sich an die neue Software und an das System anpassen. Begehrlichkeiten und Rollenspiel müssen in der Doppik durch eine klare Aufgabeabgrenzung und Zuständigkeitserklärung unterbunden und verhindert werden. Falls die Neuerungen greifen, wird der Gesamtprozess deutlich verbessert. Mit der Einteilung der Aufgaben haben alle Beteiligten ihre klaren Tätigkeiten und müssen diese durchführen. Zudem kann die Buchungszeit von 25 Minuten pro Buchung deutlich gesenkt werden, denn die dezentralen Buchhalter sind Spezialisten und können auf Masse buchen. Der Ressourceneinsatz ist geringer als in einer reinen dezentralen Ausrichtung, denn das Personal wird deutlich minimiert und die Buchungsqualität ist gegeben. Der Grund dafür ist, dass die reduzierten Mitarbeiter alle Spezialisten sind und somit die Qualität gewährleisten können. Mit Einführung der Finanzsoftware kann im Flusssystem gearbeitet werden und somit sind Zeitersparnisse zu erzielen. Dabei arbeiten die Spezialisten der Fachabteilung mit den Spezialisten der Finanzbuchführung zusammen aber natürlich voneinander abgegrenzt. Die alte Organisationsstruktur hat Ressourcen verbraucht aber die neue teilzentralisierte Organisation wird mit der Zeit Ressourcen einsparen. „Die Ent-

scheidung über eine geeignete Organisationsstruktur ist auch abhängig von den örtlichen Gegebenheiten<sup>75</sup>. Im Zuge dieser Maßnahme müssen darum zahlreiche Einflussfaktoren betrachtet werden. Somit spielen z. B. die Verwaltungsgröße, Anzahl der Geschäftsvorfälle, Qualifikation der Mitarbeiter, eingesetzte Software, vorhandene Aufgaben, Besonderheiten, finanzielle, räumliche und personelle Ressourcen sowie weitere Größen eine wichtige Rolle. Eine Organisation muss effektiv und effizient ablaufen. Vor allem im Rechnungswesen ist diese Arbeitsweise eine ganz primäre Wichtigkeit. Fehler in der Buchhaltung verwischen oder fälschen das Jahresergebnis. Darum müssen bei der Organisation des Rechnungswesens alle wichtigen buchhalterischen Prozesse betrachtet und überprüft werden. Erst dann lässt sich über eine passende und umsetzungsorientierte Organisationsstruktur realitätsnah diskutieren. Damit ist die Lösung nur für das Landratsamt Mittelsachsen zu sehen und nicht als pauschales Heilmittel für alle weiteren Landkreise.

#### **6.4 Handlungsempfehlung für den Landkreis**

Vor dem Rechnungseingang wird eine Auftragserfassung geschoben, damit die Abteilungen wissen, wie viel Geld für Bauvorhaben oder sonstiges bereit stehen muss. Denn logischer Weise ist das Geld für eine Bestellung zwar noch vorhanden aber schon verplant. Durch diese Maßnahme kann jeder Budgetverantwortliche (Abteilungsleiter, Referatsleiter, Fachbereichsleiter) sehen, wie viel von seinem Budget noch vorhanden ist. Jedoch sollte überlegt werden, ob eine Untergrenze dafür ausreichend ist. Nicht jeder Auftrag führt zu hohen finanziellen Belastungen. Ab einem vierstelligen Betrag könnte in Zukunft ein Auftrag der Rechnung voraus gehen. Bei einer großen Menge an Rechnungen und Vorhaben, wie im Landratsamt Mittelsachsen, kann dieses Instrument sehr hilfreich sein. Dafür muss der Budgetverantwortliche aber immer Zugriff auf ein entsprechendes Infoportal haben und dieses muss regelmäßig durch die Finanzbuchführung gepflegt sein. Obwohl auch ein Leiter von sich aus wissen sollte, wie viel und für was er Geld auszugeben hat und ob noch genügend finanzielle Mittel vorhanden sind. Die auf diese Aufträge ankommenden Rech-

---

<sup>75</sup> Vgl. [www.kgst.de](http://www.kgst.de)

Tag der Auffindung: 19.07.2011.

nungen werden dezentral an den drei Standorten eingescannt und ins elektronische Rechnungseingangsbuch eingetragen. Danach ist der Finanzbuchhalter für die ordnungsgemäße Vorkontierung und Weiterleitung in die entsprechenden Referate oder Abteilungen zuständig. Dort angekommen soll die Rechnung vom zuständigen Sachbearbeiter auf rechnerische und sachliche Richtigkeit geprüft werden. Nach Vollendung der Überprüfung sendet der Sachbearbeiter die Rechnung an den jeweiligen Anordnungsbevollmächtigten. Dieser bestätigt durch seine digitale Signatur die Richtigkeit der Rechnung und ordnet damit die Zahlung an. Die Rechnung wird von Anordnungsbevollmächtigten wieder zum Finanzbuchhalter übermittelt und dieser führt die Endkontierung durch und schickt sie schließlich zur zentralen Zahlungsabwicklung nach Freiberg. Die zentrale Zahlungsabwicklung übernimmt die Buchung und leistet die Auszahlung. Nach erfolgreicher Bearbeitung der Rechnung, wird diese in einem Dokumentenmanagement archiviert. Im Idealfall läuft der gesamte Prozess digital und ohne Unterbrechungen ab. Bei Bedarf wird die Rechnung, auf elektronischer Weise, in die zentrale Anlagenbuchhaltung übermittelt. Die Digitalisierung von Eingangsrechnungen kann aber nur der Anfang sein, denn bei anderen Belegarten könnte so eine Einführung auch sinnvoll sein. Dies wären zum Beispiel Verträge, Auftragseingänge, Lieferscheine oder Auftragsbestätigungen. Der zukünftige Buchhaltungsworkflow ist in der Anlage 2 dargestellt.

## **6.5 Konsequenzen**

Die angestrebte Organisationsstruktur im Rechnungswesen und der neue Ablauf der Rechnungsbearbeitung, können dem Landratsamt Mittelsachsen zu verbesserten Prozessen und Ergebnissen verhelfen. Mit den momentanen Standorten kann sich nur das teilzentralisierte Prinzip realisieren lassen. Ob diese Variante alle Probleme lösen kann, bleibt abzuwarten, denn nur mit einer neuen Struktur werden nicht alle Schwachstellen behoben. Jedoch musste eine Änderung der Struktur erfolgen und die einzuführende Variante ist ein erster Schritt zu Optimierung und Verbesserung der Abläufe und kann damit als Erfolg gesehen werden.

Somit implementiert der Landkreis drei Finanzbuchhaltungsbüros dezentral an den drei Standorten Freiberg, Mittweida und Döbeln. Dabei hat die Buchhaltung in Freiberg den höchsten Stellenwert, denn hier ist zudem die Anlagenbuchhaltung enthalten. Bei der Untersuchung des notwendigen Personals für die künftigen buchhalterischen Aufgaben, wurde ein Wert von 12 Mitarbeitern errechnet. Hier ist es nochmals zu erwähnen, das KLR und Anlagenbuchhaltung nicht in die Rechnung einbezogen worden. Wie schon beschrieben ist dieser Wert ein langfristiges Ziel, was kurzfristig nicht zu erreichen ist. Jene 12 Buchhalter müssen auf die drei Finanzbuchhaltungsbüros verteilt werden. Damit könnten es bei pro Standort vier Buchhalter sein aber es werden auf Grund der Anfangsphase mehr benötigt. Eine genaue Aufteilung der vorhandenen Mitarbeiter läuft derzeit auf Hochtouren und wird noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Jedoch ist das Konzept mit vier Buchhaltern pro Standort ein guter Ausgangspunkt, was langfristig zu erreichen ist. Für den momentanen Zeitpunkt klingt der Wert bestimmt als sehr knapp bemessen aber es darf nicht vergessen werden, dass der Mensch durch eintretende und schon beschriebene Effekte, effizienter arbeiten kann. Zudem scheitern im Finanzwesen einige Mitarbeiter auf Grund ihres Alters aus und diese Aufgaben sollen die übrig gebliebenen übernehmen. Mit der Aufgabenbündelung wird das Personal gezielt eingesetzt und mit der Zeit werden sich die Bearbeitungszeiten verkürzen. Die Erreichung des Ziels kann sich eventuell länger hinziehen als gedacht aber eine Planung ist zwingend notwendig um zu sehen, wo in der Zukunft das Soll liegt. Mit dieser Planung steht das Konzept und an dem sind die zukünftigen Prozesse auszurichten. Am Standort Freiberg werden es aber immer mehr Mitarbeiter sein, denn dieser Bereich hat einen höheren Stellenwert. Durch die hier geplante Anlagenbuchhaltung, könnte eine Verdopplung des Personals erfolgen. Zudem erhält jeder Standort die identische Finanzsoftware, auf welche sich im Vorfeld geeinigt wurde. Mit der Implementierung wird eine zentrale Plattform mit dezentralem Zugriff geschaffen. Auf diese Plattform haben nur die Finanzbuchhaltungsbüros zugriff und können Buchungen oder Korrekturen vornehmen. Jedes Büro kennt die vorgeschriebenen Arbeitsweise und dadurch soll ein einheitlicher Buchungsworkflow von statten gehen. Für einen reibungslosen technischen Ablauf sorgen die EDV-Mitarbeiter im Landratsamt. Dafür sind jetzt Maßnahmen und Sicherheiten zu generieren, damit so ein Fehler verhindert wird. Für einen problemlosen Ab-

lauf müssen die Standorte auch mit weiteren Geräten und notwendigen Materialien ausgestattet sein. Mit der komplett elektronischen Bearbeitung von Eingangsrechnungen in den dezentralen Standorten, bedarf es auch einen funktionsfähigen Scanner. Die Technik leistet einen ganz wichtigen Beitrag zur Effizienzerhöhung und muss darum auch permanent gepflegt werden. Im Allgemeinen lässt sich sagen, dass die gesamte Ausgestaltung der dezentralen Finanzbuchhaltungsbüros eine wichtige Erfolgskomponente ist. Nur mit arbeitsfähigen Materialien und Geräten lassen sich Tätigkeiten sinnvoll und planmäßig ausführen. Des Weiteren sollten die dezentralen Buchhalter zusammen sitzen, denn sonst ginge der Effekt von der dezentralen Zusammenlagerung verloren und es wäre wie vorher. Dazu müssen die Standorte über räumliche Kapazitäten verfügen und falls diese Möglichkeiten nicht gegeben sind, müssen Verlagerungen oder Umzüge vor Ort erfolgen. Ein Finanzbuchhaltungsbüro kann nicht auf drei Etagen sitzen, sondern in räumlicher und zeitlicher Nähe. Wie schon erwähnt, sollen die dezentralen Buchhalter auch als Servicekraft fungieren und Auskünfte erteilen. In der Vergangenheit war es so, dass fast jeder Abteilungs- oder Referatsleiter den zuständigen Haushaltssachbearbeiter als persönliche Angestellte angesehen hat und welcher bei Problemen immer zur Stelle sein musste. Diese Arbeitsweise wird durch die klare Abgrenzung der Aufgaben verhindert und somit unterbunden. Die Mitarbeiter in den Finanzbuchhaltungsbüros werden nicht mehr mit Fachaufgaben der unterschiedlichen Abteilungen belastet, sondern konzentrieren sich auf das Finanzwesen. Jene Vorgehensweise setzt allerdings voraus, dass die Mitarbeiter nicht mehr, wie schon oben erwähnt, in den Fachabteilungen sitzen sondern über ein eigenes Büro oder eigene Räumlichkeiten verfügen. Für die Abteilungs- und Referatsleiter wird es eine Umstellung sein, keine Haushaltssachbearbeiterin mehr an seiner Seite zu haben. Natürlich laufen jetzt wilde Spekulationen über den zukünftigen Wertegang. Um solchen Irrläufern einen Riegel vorzuschieben, hat das Landratsamt die Buchhalter auch als Servicekraft ausgestattet. Die Mitarbeiter der Finanzbuchhaltungsbüros sind zukünftig an festen Terminen in den Fachabteilungen präsent und somit können Abstimmungen vorgenommen werden. Somit sollen diese Mitarbeiter interne Dienstleister für die Fachabteilungen sein und damit die Fachabteilungen weiterhin, in regelmäßigen Abständen, mit neuen Informationen versorgen. Das jeweilige Finanzbuchhaltungsbüro ist der Haupt-

ansprechpartner an den drei Standorten, wenn es sich um finanzielle Belange handelt. Mit dieser Maßnahme werden die Buchhalter nicht ständig aus ihrer Arbeit gerissen und für Fragen sind feste Termine zu vereinbaren. In den Fachabteilungen werden damit grundsätzlich keine Buchungen mehr vorgenommen. Mit den eingebrachten Neuerungen soll die Buchungsqualität und ein optimaler Service für die Fachabteilungen gewährleistet werden. Trotz dieser Maßnahme muss das ganze System flexibel sein. Der Landrat hat zwar das Standortkonzept vorgegeben aber einige Nebenstellen müssen weiterhin erhalten bleiben. Diese Nebenzweige haben in Zukunft bestimmt auch ein Bedürfnis nach Fragen und entsprechenden Antworten. Für diese Fälle müssen die zukünftigen Servicekräfte auch feste Termine vereinbaren. Darum muss darauf geachtet werden, dass kein zu statisches System integriert wird, sondern Flexibilität in jeder Hinsicht gewährleistet ist. Falls die auftretenden Fragen oder Probleme von allgemeiner Natur sind, kann ein Infoportal Abhilfe leisten. Im Zuge der Umstellung sind zudem die Verantwortlichkeiten und Unterstellungen zu klären. Dafür benötigt jedes Finanzbuchhaltungsbüro einen Leiter und einen Stellvertreter vor Ort. Mit dieser Vorgehensweise gäbe es drei Leiter, welche in der Hierarchie gleich gestellt werden müssen. Diese müssen dem Hauptverantwortlichen für das gesamte Finanzwesen in Freiberg einen regelmäßigen Überblick mitteilen. Dafür sind Termine für Sitzungen oder Besprechungen zu vereinbaren. Bei Fragen oder Problemen müssen sich alle drei Standorte in der zukünftigen Arbeitsweise unterstützen und eine Einheit bilden. Eine weitere Regelung bedarf es bei der Höhe von Anordnungen. Dabei sind Dienstanweisungen zu erstellen, in denen die Staffelung der Verantwortung geregelt ist. Die Abteilungs- oder Referatsleiter dürfen nur bis zu einer bestimmte Höhe Anordnungen erlassen und wenn diese überschritten ist, darf dieser nicht mehr zustimmen. Solche Vereinbarungen müssen intern besprochen und geregelt werden. Durch den Einsatz der neuen technischen Möglichkeiten kann der gesamte Prozess optimiert und besser kontrolliert werden. Für die Mitarbeiter ergeben sich bessere aber auch anspruchsvollere Arbeitsbedingungen und dieser Aspekt sollte in den Schulungen oder Qualifikationen enthalten sein. Klar ist aber auch das die Mitarbeiter in der Anfangsphase Fehler machen. Jedoch dürfen permanente arbeits- und organisationsbedingte Verzögerungen den Prozess nicht verlangsamen. Bei Auftreten solcher Vorgänge und insbesondere wenn daraus finanzielle Schäden

dem Landkreis entstehen, müssen sanktionierte Maßnahmen getroffen werden. Beispiele können nicht gezogenen Rabatte oder Skonti sein. Auf der anderen Seite müssen auch bestimmte Anreize gegeben sein, um fehlerhafte Vorgehensweisen zu verhindern. Mit Kompetenzgerangel, alten Begehrlichkeiten, neuen Regelungen über Verantwortlichkeiten sowie Unstimmigkeiten zwischen den Entscheidungsträgern, sind einige Aspekte im Vorfeld zwingend zu beachten, welche der Landkreis Mittelsachsen nicht unterschätzen darf. Neue Strukturen bringen meistens neue Abläufe und Zuständigkeiten mit sich aber der Mensch verliert nicht gern seine angestammten Aufgaben. Falls die Nachteile dieser Organisationsform in den Griff bekommen werden und davon geht das Landratsamt aus, ist diese Variante, in der momentanen Struktur des Landkreises, die beste Möglichkeit das Rechnungswesen besser zu organisieren. Die Finanzbuchhaltungsbüros sollen ihre Arbeit ab Januar 2012 aufnehmen. Bis zur Umstellung im Jahr 2013, soll schrittweise die neue Technik integriert werden. Ab dem 1. Januar 2013 muss die vollständige Arbeitsweise integriert sein.

## **7. Fazit**

„Die Kommunale Doppik bietet deutlich mehr Transparenz und Klarheit über die finanzielle Lage der Kommune und neue und konkretere Erkenntnisse wo und wie nachgesteuert bzw. optimiert werden muss für den dauerhaften Bestand des „Konzerns Kommune“. Damit fungiert das künftige kommunale Haushalts- und Rechnungswesen als finanzielles Frühwarnsystem für Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit.“<sup>76</sup> Trotz des erneuernden Rechnungswesens ist es wichtig, sich nicht auf den Lorbeeren auszuruhen. Die Verantwortlichen müssen permanent Verbesserungen vorantreiben. In deutschen Verwaltungen gibt es neben dem Rechnungswesen noch weitere Optimierungspotentiale auszuschöpfen. Mit der kommunalen Doppik wurde ein Schritt in Richtung Verwaltungsmodernisierung voran getrieben. Jedoch kann die Doppik keine schleppenden Arbeitsstrukturen in den verschiedenen Abteilungen unterbinden. Falls im Gesundheitsamt oder im Gebäudemanagement unstrukturiert oder unorganisiert gearbeitet wird, müssen dafür andere Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Um solche Arbeitsweisen zu unterbinden, ist eine wirtschaftliche, nachhaltige und transparente Steuerung der Gesamtverwaltung zwingend notwendig. Mit der

---

<sup>76</sup> Broschüre Freistaat Sachsen



Erstellung der Eröffnungsbilanzen am 01.01.2013 werden viele Kommunen und eventuell auch das Landratsamt Mittelsachsen erhebliche Schuldenberge betrachten müssen. In der Bilanz wird wahrscheinlich das ganze Ausmaß über ein fehlendes finanzielles Bewusstsein der letzten Jahre enthalten sein. Jedoch wird endlich ein Gesamtbild über die Vermögenslage geleistet. „Die Doppik erschließt weder neue Geldquellen noch senkt sie bestehende finanzielle Belastungen, sie enthält jedoch Elemente, die einen effektiveren Umgang mit den kommunalen Ressourcen fördern könnten. Durch Berücksichtigung von Abschreibungen lässt sich nicht länger verschleiern, wenn von der Substanz gelebt wird.“<sup>77</sup> Mit dem neuen eingeführten Rechnungswesen werden die vorhandenen finanziellen Mittel besser dargestellt und liefern Argumente, ob bestimmte Bauvorhaben realisiert werden können. „Die Doppik trägt zur effizienteren Erfüllung öffentlicher Aufgaben bei und liefert wichtige Informationen aber sie ist kein Zaubermittel.“<sup>78</sup> Für die neuen Aufgaben und Anforderungen sind andere Qualifikationen als in der Kameralistik notwendig. Jedoch sind Qualifikation immer mit Einsatz und Ressourcenverbrauch verbunden. Um eine qualitative Buchhaltung durchführen zu können, müssen diese Kosten und Anstrengungen aufgebracht werden. Trotz dieser Maßnahmen wird die reine Absolvierung von Lehrgängen, Schulungen oder Seminaren nicht den gewünschten Erfolg bringen. Jeder Mitarbeiter der zukünftig in der Finanzabteilung zuständig sein wird, muss ein zusätzliches Eigenstudium erbringen. Zudem wird der Prozess des Lernens nicht abgeschlossen, sondern ständig erweitert. Am Ende ist die erfolgreiche Einführung der Doppik und speziell der eingeführte Prozess des neuen Buchungswflows abhängig von der Mitwirkung und Bereitschaft aller Beteiligten und einer klaren Rollenverteilung der Mitarbeiter. „Aus Erfahrungswerten ist der Schlüssel für die Doppik das bilanzielle Denken. Bis jetzt haben die bereits umgestellten Verwaltungen noch nicht alle Möglichkeiten der Doppik ausgenutzt. Es wurde im Vorfeld auf zu wenig Genauigkeit und Qualität geachtet und die Umstellung verlief sehr schleppend. Zudem wird noch nicht genügend mit der Doppik gesteuert, so dass viel gesteckte Ziele nicht erreicht wurden. Daraus will der Landkreis lernen und die bekannten Fehler verhindern.“<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Weisenhaus                      Steuerungsoptionen im Rahmen des NKF

S. 51.

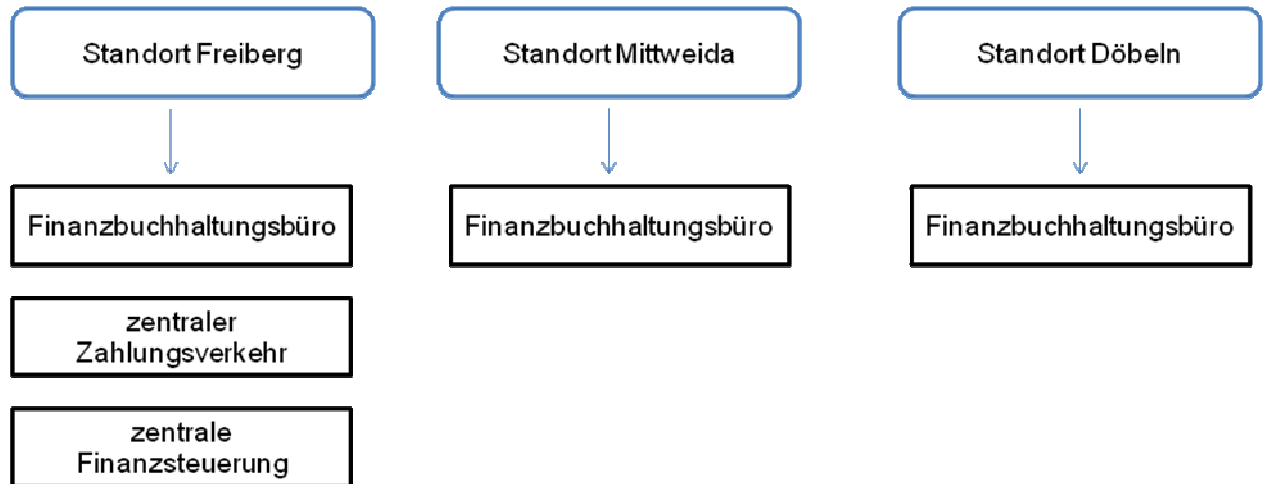
<sup>78</sup> Vgl. König                      Das Ende der Kameralistik

S. 29.

<sup>79</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll mit der Firma B & P.

## IV Anlagen

Anlage 1: zukünftige Gestaltung des Finanzwesens



Anlage 2: zukünftiger Ablauf der Rechnungsbearbeitung



## **V      Literaturverzeichnis**

### **Buchverzeichnis**

- |                      |   |
|----------------------|---|
| Alicke, Knut         | Planung und Betrieb von Logistiknetzwerken, Unternehmensübergreifendes Supply Chain Management, 2. neu überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Verlag Berlin-Heidelberg 2005   |
| Clasen, Timo         | Kommunale Verwaltungsmodernisierung-Abbildung und Beurteilung des aktuellen Standes in Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Schleswig-Holstein, Diplomarbeit, 1. Auflage, Books on Demand GmbH Norderstedt, GRIN Verlag 2008 |
| Karaus, Silke        | Vergleich ausgewählter Anwendungsmöglichkeiten zur Nutzung des Electronic Human Resources Management in Unternehmen, Diplomarbeit, 1. Auflage, Books on Demand GmbH Norderstedt, GRIN Verlag 2003   |
| König, Armin         | Das Ende der Kameralistik für die kommunale Kernverwaltung? Zur Praxistauglichkeit des neuen kommunalen Rechnungswesens, Books on Demand GmbH Norderstedt 2007  |
| Keller, Brigitte     | Einführungsstrategien des Neuen Kommunalen Finanzmanagements am Beispiel einer Kommunalverwaltung, Hausarbeit, Books on Demand GmbH Norderstedt, GRIN Verlag 2007   |
| Schneider, Sebastian | Kommunale Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung, Studienarbeit, 1. Auflage, Books on Demand GmbH Norderstedt, GRIN Verlage 2008  |

Schulz, Olaf	Konzeption, Entwicklung und Integration einer Management-Software zur Verwaltung von betrieblichen Schulungen und Seminaren, Studienarbeit, 1. Auflage, Books on Demand GmbH Norderstedt, GRIN Verlag 2005
Stelling, Johannes	Kostenmanagement und Controlling, 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2005
Straus, Malgorzata	Implikationen des Supply Chain Managements für die Beschaffung eines Industriebetriebes, Diplomarbeit, 1. Auflage, Books on Demand GmbH Norderstedt, GRIN Verlag 2005
Ulrich, Grit	Das Konzept eines doppisch geprägten öffentlichen Rechnungswesens (Speyerer-Verfahren) unter besonderer Berücksichtigung der Vermögensbewertung, Diplomarbeit, 1. Auflage, Books on Demand GmbH Norderstedt, GRIN Verlag 2004
Wirtschaftsjournal	Wir in Sachsen, Erfolgsgeschichten aus dem Freistaat, Verlagssonderpublikation, VWJ Verlag Wirtschaftsjournal GmbH 2011
Weisenhaus, Sven	Steuerungsoptionen im Rahmen des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF), Diplomarbeit, 1. Auflage, Books on Demand GmbH Norderstedt, GRIN Verlag 2007

## **Broschürenverzeichnis**

Bertelsmann Stiftung/ KGSt	Zukunftsfähiges Wirtschaften in einem demokratischen Gemeinwesen auf der Basis vergleichbarer doppischer Haushalte, Kommunale Haushaltswirtschaft-Unterschiede erkennen und Transparenz schaffen, Ausgabe 2008
Bertelsmann Stiftung/ KGSt	Manifest zum öffentlichen Haushalts- u. Rechnungswesen in Deutschland, Mehr Transparenz, Effektivität und Effizienz in Politik und Verwaltungen durch ein einheitliches doppisches Haushalts- und Rechnungswesen, Berlin 4. Mai 2009
Commerzbank	Die kommunalen Finanzen vor dem Hintergrund der Doppik Einführung, Gemeinsam mehr erreichen, Herausgeber Commerzbank AG , Oktober 2010
Freistaat Sachsen	Doppik für Mandatsträger, Doppelte Buchführung in den sächsischen Kommunen, Herausgeber Sächsisches Staatsministerium des Innern 2010
Landkreis Mittelsachsen	Der Landkreis Mittelsachsen, Ausgabe 2010, Herausgeber Landratsamt Mittelsachsen
KPMG	Doppik schlägt Kameralistik, Fragen und Antworten zum doppischen Haushalts- und Rechnungswesen, 5. überarbeitete und ergänzte Auflage, Mark Fudalla und Christian Wöste 2008

## **Zeitschriftenverzeichnis**

Freie Presse	Freiberger Zeitung, Neues Rechnungswesen zeigt neue Armut, Ausgabe vom 23.05.2011 Seite 9
Mittelsachsenkurier	Amtsblatt des Landkreises Mittelsachsen, 9. Februar 2011 Nr. 02/11

## **Internetverzeichnis**

KGSt	<a href="http://www.kgst.de/themen/finanzmanagement/rechnungswesen-und-doppik/einfuehrungsprozess.dot">http://www.kgst.de/themen/finanzmanagement/rechnungswesen-und-doppik/einfuehrungsprozess.dot</a>	19.07.2011
KGSt	<a href="http://www.kgst.de/themen/finanzmanagement/rechnungswesen-und-doppik/buchfuehrung-zahlungsabwicklung-und-internes-kontrollsystem.dot">http://www.kgst.de/themen/finanzmanagement/rechnungswesen-und-doppik/buchfuehrung-zahlungsabwicklung-und-internes-kontrollsystem.dot</a>	18.07.2011
KGSt	<a href="http://www.kgst.de/themen/finanzmanagement/haushaltsplanung-und-bewirtschaftung/produkthaushalt.dot">http://www.kgst.de/themen/finanzmanagement/haushaltsplanung-und-bewirtschaftung/produkthaushalt.dot</a>	16.06.2011
KGSt	<a href="http://www.kgst.de/themen/finanzmanagement/rechnungswesen-und-doppik/organisation-finanzenmanagements.dot">http://www.kgst.de/themen/finanzmanagement/rechnungswesen-und-doppik/organisation-finanzenmanagements.dot</a>	18.07.2011
KGSt	<a href="http://www.kgst.de/themen/finanzmanagement/rechnungswesen-und-doppik/einfuehrungsprozess.dot">http://www.kgst.de/themen/finanzmanagement/rechnungswesen-und-doppik/einfuehrungsprozess.dot</a>	07.06.2011
KGSt	<a href="http://www.kgst.de/themen/finanzmanagement/rechnungswesen-und-doppik/einfuehrungsprozess.dot">http://www.kgst.de/themen/finanzmanagement/rechnungswesen-und-doppik/einfuehrungsprozess.dot</a>	07.06.2011
KGSt	<a href="http://www.kgst.de/themen/finanzmanagement/haushaltsplanung-und-bewirtschaftung/politische-steuerung.dot">http://www.kgst.de/themen/finanzmanagement/haushaltsplanung-und-bewirtschaftung/politische-steuerung.dot</a>	14.06.2011

KGSt

<http://www.kgst.de/themen/organisationsmanagement/organisatorische-grundlagen/prozessmanagement-und-prozessoptimierung.dot> 17.06.2001

Landratsamt Mittelsachsen <http://www.landkreis-mittelsachsen.de/landkreis-mittelsachsen.html> 18.08.2011

## **Gesprächsprotokoll**

Firma: Beratungsfirma B & P

Gesprächspartner: Frau Höhlig (Mitarbeiterin)

Im Gespräch mit Frau Höhlig erhielten das Landratsamt und ich als Person wichtige Erkenntnisse von der Beratungsfirma B & P sowie auch einzelne Erfahrungswerte von bereits umgestellten Kommunen, Städten und Landkreisen.

Konkrete Namen wurden dabei nicht genannt, denn die Firma hat auch eine Geheimhaltungspflicht gegenüber Ihren Geschäftskunden.

### **Das Landratsamt Mittelsachsen und mich interessierten vor allem die Fragen:**

1. Wird die Einführung der kommunalen Doppik die Arbeitsweisen sehr verändern?
2. Mit wie vielen manuellen Gesamtbuchungen ist in der kommunalen Doppik zu rechnen?
3. Wie wird sich der zukünftige Personalbedarf gestalten?

Zu 1:

Diese Frage beschäftigt alle deutschen Verwaltungen und viele haben schon Angst davor. Mit der Doppik wird sich die komplette Arbeitsweise im Rechnungswesen ändern und dafür sind neue Strukturen und Abläufe zu schaffen.



Alle zukünftigen Bereiche, welche in der Doppik tätig sind, müssen auf die dop-pischen Anforderungen überprüft werden. Besonders das Finanzwesen wird sich stark ändern und hier sind Umstellungen vorzunehmen. Die Firma B & P hat schon mehrere Verwaltungen betreut und bei jeder sind komplette Änderungen im Rechnungswesen festzustellen gewesen. Zudem sind alle alten Bezeichnungen und Stellenbeschreibungen zu verbessern und auf die neue Anforderungen auszurichten. In der Doppik kann nicht mit kameralen Begriffen gearbeitet werden, denn das sind zwei völlig unterschiedlichen Systeme. Eine solche Umstellung muss komplett erfolgen und nicht in einzelnen Etappen, darum müssen auch gleich die alten Begriffe wegfallen, damit alle sich an die neue Begrifflichkeiten gewöhnen können. Der Schlüssel für eine erfolgreiche Einführung ist das bilanzielle Denken. Diese Arbeitsweise ist in der aktuellen Kameralistik überhaupt nicht vorhanden. Dazu kommt, dass bereits umgestellte Kommunen zu wenig mit der Doppik steuern und nach der Einführung vergeblich auf die erhofften Effekte gewartet haben. Auch nach der Umstellung ist eine genaue Auseinandersetzung mit der Doppik zwingend notwendig.

Zu 2:

Die manuellen Buchungen werden sich in der Doppik erhöhen und darum sind genaue interne Untersuchungen durchzuführen. Zudem sind die Buchungsmengen für die künftige personelle Ausgestaltung verantwortlich. Jedoch sollte das Landratsamt bei der kameralen Ermittlung nicht erschrecken, denn die Zeit für eine Buchung wird in den meisten öffentlichen Verwaltungen extrem in die Länge gezogen. Frau Höhlig gab, aus Erfahrungswerten von bereits umgestellten Kommunen, einen Wert von 200.000–250.000 manuellen Buchungen in der kommunalen Doppik an. Das bedeutet, dass die manuellen Buchungen um das 2–2,5 fache steigen werden, jedoch wird durch den Einsatz einer speziellen Finanzsoftware keine erhebliche Zunahme der manuellen Buchungen erfolgen. Ein Mitarbeiter kann aus Erfahrungen der Beratungsfirma zwischen 20.000–25.000 Buchungen im Jahr erledigen. Das Landratsamt Mittelsachsen will aber selber entscheiden, mit wie vielen Buchungen in der Anfangsphase gerechnet wird. Aus Erfahrung wurde uns auch berichtet, dass die Gesamtbuchungen um das 3 fache steigen werden. Darin enthalten sind aber die automatischen Buchungen, welche durch das System gebucht werden. Allgemein gesehen ist

eine entsprechende Software der Grundstein, für schnellere und verbesserte Prozesse und darum wurde dem Landratsamt Mittelsachsen die Einführung einer Finanzsoftware empfohlen. Durch die KGSt wurde ein Wert von 4 Minuten pro Buchung ermittelt aber das hat bis jetzt kaum eine Verwaltung geschafft und der Grund waren die langsamen Prozesse. Ein weiterer Vergleich wurde in die Privatwirtschaft gezogen, denn auch da verfügt die Firma über Erfahrungswerte. Jedoch sind hier 40.000 Buchungen keine Seltenheit und nach oben ist keine Grenze gesetzt. Dabei ist fraglich, ob eine deutsche Verwaltung jemals solche Werte erreichen kann und selbst die Beratungsfirma glaubt nicht daran. Jedoch soll das auch nicht das Ziel sein, denn eine deutsche Verwaltung kann nicht mit einem Privatbetrieb verglichen werden. Der Vergleich zu einem Privatbetriebe macht nur deutlich, was Menschen leisten können, falls diese optimal eingesetzt werden. Ein Unternehmen kann als gutes Beispiel dienen aber es soll keine identische Gleichsetzung erfolgen. Damit werden sich die Zahlen im privaten und öffentlichen Sektor immer unterscheiden, nur müssen die Abstände im Rahmen gehalten werden.

Zu 3:

Das Landratsamt Mittelsachsen hat mit 4 Buchhaltern pro Standort gerechnet aber das sind nur die Zahlen aus der Theorie. Aus Erfahrung wird am Anfang der Doppik-Einführung ein höherer Personalbedarf benötigt. In einer Einführungsphase sollten immer ein paar Mitarbeiter mehr eingeplant werden, denn die neuen Prozesse und Aufgaben sind erst zu erlernen. Menschen sind keine Maschinen und können sich daher nicht so schnell von Kameralistik auf Doppik umstellen. Alle Mitarbeiter müssen sich erst an die neue Buchungsweise gewöhnen und das bedarf Zeit. Jedoch ist auf Dauer mit keiner Erhöhung des Personals zu rechnen, denn irgendwann setzen bestimmte Effekte ein und diese senken das notwendige Personal. Wann genau diese besagten Effekte eintreten kann ganz unterschiedlich sein. Das hängt auch von den Mitarbeitern und der zur Verfügung stehenden Technik ab. Je besser das Zusammenspiel zwischen Mensch und Software wird, desto schneller lassen sich Einsparungen generieren. Dieses Ziel ist zu verfolgen aber am Anfang der Einführung muss die qualitative Aufgabenerledigung stehen.

## **VI      Eigenständigkeitserklärung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Bearbeitungsort, Datum

Unterschrift